

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEBORAH KELLY NASCIMENTO PESSOA

**CERIMONIALISMO E PRÁTICA DE PLANEJAMENTO FORMAL EM
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO PLANO DE SAÚDE ALPHA**

**CURITIBA
2009**

DEBORAH KELLY NASCIMENTO PESSOA

**CERIMONIALISMO E PRÁTICA DE PLANEJAMENTO FORMAL EM
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO PLANO DE SAÚDE ALPHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

**CURITIBA
2009**

"CERIMONIALISMO E PRÁTICA DE PLANEJAMENTO FORMAL EM ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO PLANO DE SAÚDE ALPHA"

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



PROF.º DOUTOR CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE



PROF.º DOUTOR ALEXANDRE REIS GRAEML
MEMBRO



PROF.º DOUTOR EDSON RONALDO GUARIDO FILHO
MEMBRO

30 de junho de 2009

A meus pais, Milton e Lourdes,
e irmãos, Bruno, Sarah e Cinthia,
minhas fontes de inspiração e energia,
para o trabalho e realização de sonhos.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que participaram, direta e indiretamente, somando esforços para a conclusão deste trabalho. Dentre os agradecimentos, primeiramente demonstro imensa gratidão a Deus, pela renovação de minhas forças, orientação nas escolhas, e a família (painho, mainha, irmãos, avós, tios, primos e agregados), pelo incondicional apoio dado.

No que se refere ao Mestrado na Universidade Federal do Paraná tenho a que muitos agradecer. Ao Professor Clóvis L. Machado-da-Silva, por me orientar e tornar possível a elaboração deste trabalho. Foi essencial contar com seus direcionamentos, nessa difícil tarefa de construção e reconstrução do conhecimento.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo investimento em minha formação, que possibilitou a dedicação exclusiva aos estudos.

Aos Professores do Mestrado – João Marcelo Crubellate, Sergio Bulgacov, Adriana Machado Casali, José Henrique de Faria – pela inspiração profissional para o ensino e pesquisa e orientações durante tantos momentos de dúvidas e dificuldades.

Aos membros das bancas de qualificação, Prof. João Marcelo Crubellate e Prof. Edson Guarido Filho, e defesa, agradeço as contribuições, tão significativas, destinadas ao aperfeiçoamento do trabalho.

Agradeço também a Júlia Graeff por facilitar meu acesso à empresa e a Diretoria do Plano de Saúde Alpha, que tão gentilmente autorizou a realização de meu estudo.

Desbravar um pedaço do Brasil, tão diferente do nordeste, durante esse período foi difícil. Mas graças à companhia dos amigos as coisas ficaram muito mais fáceis. Levo para sempre a amizade de tantas pessoas queridas (Thais, Carol, Mayana, Tatiani, Ludmila, Natália, Karine, Vandete, Gabriela, Daniele, Vivian, Flávio, Juliano, Samir, Fabrício, José Carlos, Diego, Leonardo, Filipe, Augusto, Rodrigo, Israel), que foram próximas seja no cotidiano das aulas e dos inúmeros trabalhos, seja nas festas, aniversários, almoços, viagens, boas conversas. Pena não poder citar todos, mas fico feliz porque tenho muitos a guardar na lembrança. A todos vocês que contribuíram para que as experiências no mestrado e em Curitiba fossem ainda melhor: Muito obrigada!

Verdade

A porta da verdade estava aberta,
mas só deixava passar
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,
porque a meia pessoa que entrava
só trazia o perfil de meia verdade.
E sua segunda metade
voltava igualmente com meio perfil.
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.
Chegaram ao lugar luminoso
onde a verdade esplendia seus fogos.
Era dividida em metades
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.
Nenhuma das duas era totalmente bela.
E carecia optar. Cada um optou conforme
seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal verificar a ocorrência do cerimonialismo na prática de planejamento formal do Plano de Saúde Alpha (PSA), através da análise do período compreendido entre 1999 e 2008. Para viabilizar o estudo empírico do fenômeno indicado, utilizou-se o estudo de caso qualitativo como estratégia de pesquisa. Com o objetivo de contemplar a amplitude das mudanças e acompanhar o processo de elaboração e reelaboração dessa prática, optou-se pelo corte transversal com avaliação longitudinal. Esse levantamento temporal compreendeu o período partir 1999, por ser a época em que a prática iniciou na empresa. O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise, as práticas relacionadas ao planejamento formal nas unidades administrativas. Na coleta de dados as fontes de evidência utilizadas foram: documentos, observação direta e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas envolveram doze gestores da empresa e um consultor externo. Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Após a análise dos dados foi possível descrever uma caracterização do PSA e delinear seus aspectos contextuais que marcaram as mudanças no segmento de saúde suplementar no final da década de 1990. Com vistas à sobrevivência a empresa investiu em mudanças e nesse processo profissionais e empresas de consultoria foram de significativa importância para a orientação organizacional. Dentre as consultorias uma se destacou por sua influência na organização e chamou atenção por sua origem acadêmica. Foi possível detalhar também as contínuas mudanças do PSA ao longo do tempo, a influência do planejamento nesse processo e o cotidiano da prática na organização, ressaltando as particularidades de cada área, com base nos setores organizacionais analisados. A partir dessa caracterização da prática foram identificados aspectos relacionados à busca pela eficiência por meio do planejamento formal, quais os resultados decorrentes dessa prática e quais as preocupações voltadas ao reconhecimento organizacional. Constatou-se que a prática estratégica relacionada ao planejamento formal foi incorporada à organização na expectativa de atender a demandas instrumentais, decorrentes de pressões ambientais por melhoria na qualidade, adequação à legislação, eficiência, e a demandas institucionais, para estar em conformidade com as expectativas de diferentes sistemas sociais. As pressões ambientais, reforçadas pela busca por eficiência e legitimidade institucional, impulsionaram a empresa em direção à mudança e o planejamento foi o meio escolhido para conduzir esse processo. Apesar da preocupação instrumental da prática de planejamento formal no PSA o cerimonialismo foi identificado quando analisado o caráter formal dessa instituição em si; quando analisada a inexperiência da organização ao lidar com os processos vinculados a ela, tendo em vista que ela ainda está em processo de aprendizagem e amadurecimento; e quando analisada a prática de algumas áreas em relação ao posicionamento organizacional. Em decorrência destas constatações foi possível desenvolver algumas reflexões sobre: os modismos gerenciais; quem são os tradutores e difusores do conhecimento acadêmico; quais os conhecimentos acadêmicos que estão presentes na prática organizacional; o cerimonialismo no cotidiano da vida em sociedade. Essas reflexões remetem à continuação e ampliação desse debate acadêmico.

Palavras-chave: planejamento formal, prática estratégica, cerimonialismo.

ABSTRACT

This study aims to verify the ceremonialism phenomenon in the formal planning practices of Plano de Saúde Alpha, through the analysis of the time range between 1999 and 2008. To execute the empirical study of the phenomenon, the qualitative case study method was undertaken. To contemplate the range of changes and track the (re)elaboration process of this practice, the decision for a cross-sectional time-limitation with longitudinal assessment was taken. This time-limitation ranged from 1999 due to the fact that this was the year the organization began practicing the formal planning. The level of analysis of this research is organizational and the unit of analysis are the practices associated with formal planning of the administrative units. The data collection of the evidence sources were: documents, direct observation and semi-structured interviews. The interviews were conducted with twelve managers of the organization and an external consultant. Content analysis was used to data analysis and treatment. The data analysis provided substance to describe the characterization of the PSA and delineate its contextual aspects that defined the changes in the supplementary health segment in the end of the 1990's. Aiming for survival, the company invested in changes and, in this process, professionals and consulting agencies were significantly important to the organizational orientation. Among the consulting companies, one was evidenced for its influence in the organization, being characterized for its academic background. It was also possible to trace the continuous changes in PSA throughout the years, evidencing the singularities in each area, based on the organizational sectors analyzed. Due to the characterization of this practice, aspects associated with the quest for efficiency through formal planning were identified, which results derive from this practice and which are the concerns regarding the organizational recognition. It was concluded that the strategic planning related to formal planning was incorporated to the organization to address instrumental demands, deriving from environmental pressures for quality improvement, adequacy to legislation, efficiency, and institutional demands, to be in conformity with the expectations of different social systems. The environmental pressures, supported by the search for efficiency and institutional legitimacy, motivated the company towards change and the planning was how they chose to conduct the process. In spite of the instrumental concern with practicing formal planning in the PSA, ceremonialism was identified when analyzing the formal character of the institution; when analyzing the lack of experience of the organization to deal with the processes related to it, considering that it is still in learning and maturing stage; when analyzing the practice of some areas in relation to the organizational positioning. Due to these conclusions, some reflections could be drawn, such as: the management faddisms, who are the translators and propellers of academic knowledge; what academic knowledge is present in organizational practice; the ceremonialism in societal life. These reflections address the continuation and broadening of this academic debate.

Keywords: formal planning, strategic practice, ceremonialism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – OS PILARES INSTITUCIONAIS.	21
QUADRO 2 – PREMISSAS DA ESTRATÉGIA COMO PLANEJAMENTO.	33
FIGURA 1 – A BUSCA PELA SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL.	37
FIGURA 2 – DIFUSÃO DO PLANEJAMENTO FORMAL.....	40
FIGURA 3 – ESTRUTURA DO ESTUDO.....	43
FIGURA 3 – ESTRUTURA DO ESTUDO.....	46
QUADRO 3 – GESTORES ENTREVISTADOS DO PSA.....	51
QUADRO 4 – FASES DA COLETA DE DADOS.	55
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PSA.....	62
QUADRO 5 – MARCOS LEGAIS DA REGULAMENTAÇÃO DOS PLANOS DE SAÚDE.	64
FIGURA 5 – MUDANÇAS NA GESTÃO DO PSA A PARTIR DE 1999.	72
GRÁFICO 1 – TEMPO DE EMPRESA DOS ENTREVISTADOS.....	78
FIGURA 6 – GRUPOS DO GPD.	84
GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA DE TERMOS VINCULADOS A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL.	94
GRÁFICO 3 – TERMOS DE MAIOR FREQUÊNCIA SEGUNDO OS SETORES DO PSA.	95
FIGURA 7 – ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE MUDANÇAS NO PSA.....	102
FIGURA 8 – ANÁLISE INSTITUCIONAL ESTRUTURACIONISTA DO PSA.....	108

LISTA DE SIGLAS

ABRAMGE	– Associação Brasileira de Medicina de Grupo
AMJ	– <i>Academy of Management Journal</i>
ANS	– Agência Nacional de Saúde Suplementar
BCG	– <i>Boston Consulting Group</i>
BI	– <i>Business Intelligence</i>
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
FAE	– Faculdade de Administração
FDG	– Fundação de Desenvolvimento Gerencial
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
GPD	– Gerenciamento Pelas Diretrizes
MKT	– <i>Marketing</i>
PPG	– Pessoas e Processos de Gestão
PSA	– Plano de Saúde Alpha
TI	– Tecnologia da Informação
UFMG	– Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	– Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
LISTA DE SIGLAS.....	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.3 Justificativas: Teórica e Prática	16
1.4 Estrutura da Dissertação.....	18
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	19
2.1 Teoria Institucional	19
2.1.1 Pilares Institucionais	21
2.1.2 Esferas Institucionais	25
2.2 A Perspectiva Estruturacionista na Discussão Institucional.....	26
2.3 Estratégia Empresarial.....	28
2.3.1 Estratégia e Planejamento.....	32
2.4 Contexto Organizacional Brasileiro.....	34
2.5 Cerimonialismo e Prática de Planejamento Formal	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	45
3.1 Especificação do Problema.....	45
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	45
3.1.2 Categorias Analíticas do Estudo e Suas Relações	46
3.1.3 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas.....	46
3.1.4 Definição Constitutiva de Outros Termos Relevantes para a Pesquisa	48
3.2 Delimitação e “ <i>Design</i> ” da Pesquisa	49
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	49
3.2.2 População e Amostragem	50
3.2.3 Coleta dos Dados	52
3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados.....	55
3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados	56

3.3 Limitações da Pesquisa.....	58
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4.1 Caracterização do Plano de Saúde Alpha.....	60
4.2 O Planejamento Formal no Plano de Saúde Alpha.....	63
4.2.1 O Contexto Organizacional em 1999.....	63
4.2.2 A Consultoria.....	66
4.3 As Mudanças no Plano de Saúde Alpha e o Planejamento Formal.....	67
4.3.1 Corpo Gerencial.....	75
4.3.2 O Dia-a-Dia das Atividades.....	80
4.4 A Busca pela Eficiência Organizacional.....	89
4.5 Resultados Alcançados com o Planejamento Formal.....	96
4.6 A Busca por Reconhecimento Organizacional.....	98
4.7 Cerimonialismo e a Prática de Planejamento Formal no Plano de Saúde Alpha ...	99
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	110
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICES.....	125
APÊNDICE I: Roteiro Semiestruturado de Entrevista – Levantamento Contextual	
Inicial.....	125
APÊNDICE II: Roteiro Semiestruturado de Entrevistas – Nível estratégico.....	126
ANEXOS.....	130
ANEXO I: Carta Encaminhada ao PSA pela Coordenação do CEPPAD.....	130
ANEXO II: Convite Encaminhado aos Gestores para Agendamento das Entrevistas.....	131

1 INTRODUÇÃO

A relação entre o mundo acadêmico e o empresarial é um tema que tem chamado a atenção de teóricos principalmente nos últimos anos, quando publicações acadêmicas em periódicos importantes têm sido dedicadas a este debate. Em 2007, no fórum de reflexão sobre os últimos 50 anos da *Academy of Management Journal* (AMJ), alguns trabalhos pesquisaram e trataram sobre a evolução da pesquisa em administração (COLQUITT e ZAPATA-PHELAN, 2007; AGARWAL e HOETKER, 2007) e outros de suas implicações para o amplo domínio do conhecimento e da prática (BARTUNEK, 2007; HAMBRICK, 2007; PFEFFER, 2007; TSUI, 2007).

Ao se referir à troca de conhecimentos entre as comunidades, acadêmica e prática, o fórum da AMJ em 2001 apresenta uma ampla variedade de proposições que explicitam passos para a geração e disseminação de conhecimentos na fronteira praticante-academia (MOHRMAN, GIBSON e MOHRMAN Jr., 2001; SPENCER, 2001; OFFERMANN e SPIROS, 2001; BOLAND *et al.*, 2001; AMABILE *et al.*, 2001).

Na discussão sobre os enredamentos das pesquisas para o domínio da prática, o trabalho de Bartunek (2007) propõe o desenvolvimento relacional na integração do conhecimento, através de publicações acadêmicas que considerem implicações para a prática. Esse autor discute sobre o tipo de comunicação dos pesquisadores com os praticantes, o papel da emoção nesta comunicação e ressalta a importância de refletir como cada pesquisa tem relevância nessa aproximação.

Van de Ven e Johnson (2006) ponderam que o distanciamento entre a academia e a prática é agravado porque corresponde a lógicas de conhecimentos diferentes, produzidos de modos distintos e com dificuldade em sua tradução e difusão. Trabalhos, como o de Bartunek (2007), que vão em direção à diminuição dos *gaps* entre academia e praticantes, concentram esforços no debate sobre a tradução de conhecimentos acadêmicos.

Essa discussão moveu o interesse de pesquisa, no primeiro momento, para verificar como a prática organizacional reflete os conhecimentos oriundos da academia. No entanto a literatura aponta que, ao se referir à administração estratégica, é possível considerar que esses dois universos não estão totalmente desvinculados. Especificamente, autores da estratégia como prática têm ressaltado a importância das pesquisas refletirem melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes da estratégia (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Em publicação sobre as práticas formais de estratégia a partir da perspectiva institucional, Machado-da-Silva e Vizeu (2007) chamam atenção para a dualidade entre teoria e prática. Segundo eles, as organizações atuam em certa conformidade aos padrões difundidos pela academia e, paralelamente, influenciam a formação destes padrões. As organizações e a academia são estruturadas e estruturantes, simultaneamente.

Em concordância com o argumento de Machado-da-Silva e Vizeu (2007), o presente estudo atentou para análise de uma prática formal de estratégia amplamente presente no cotidiano das organizações. O planejamento formal teve sua origem na academia e tornou-se prática comum no meio organizacional, em decorrência de sua institucionalização.

Para que as práticas organizacionais reflitam, em alguma medida, os conhecimentos difundidos pela academia, são necessários agentes que atuem nessa transferência de conhecimentos, conduzindo-os e traduzindo-os (VAN DE VEN e JOHNSON, 2006), com o objetivo de adaptar a lógica do conhecimento acadêmico ao meio organizacional.

Empresas de consultoria, como a McKinsey, *Boston Consulting Group* (BCG) e Bain, atuam como agentes significativos na difusão dos conhecimentos da administração estratégica (PETTIGREW *et al.*, 2002). Escolas de negócio, grupos profissionais, gurus da administração e agências governamentais reguladoras, também contribuíram com a aproximação entre a academia e a prática organizacional (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Esses agentes são fortemente legitimados na sociedade moderna, e as práticas difundidas por eles têm significados importantes para as organizações que as adotam.

A legitimidade da academia é reforçada por suas contribuições à sociedade, que continuamente busca soluções para suas necessidades, dentre elas a demanda por profissionais especializados, que ditam a melodia da música a ser dançada pelas organizações (SCOTT, 2008a), e por conhecimentos que “funcionem” (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Essa discussão remete também à reflexão sobre pragmatismo e utilitarismo na sociedade moderna. Proposições que contemplam soluções sistemáticas que funcionam são mais bem aceitas e facilmente adotadas pelas organizações. Em consequência, predomina a concepção limitada da estratégia no campo de conhecimento, com pesquisas direcionadas às necessidades instrumentais e no campo de aplicação, com abordagens que simplificam a realidade (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Nesse contexto atentou-se para as práticas formais de estratégia como um reflexo da busca organizacional pela utilidade das soluções apresentadas, vinculadas à lógica do cálculo utilitário de consequências (KALBERG, 1980). Assim como um reflexo oriundo da busca por

legitimidade em suas práticas, que neste caso está vinculada à academia e aos agentes institucionais vinculados a ela (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007; SCOTT, 2008a).

Na discussão institucional Meyer e Rowan (1977) denominam mitos racionais institucionais, técnicas, programas, institucionalizados na sociedade e adotados simbolicamente nas organizações, mesmo que eles impliquem a ausência de critérios de eficiência, com vistas à legitimidade.

Esses autores explicam que as organizações estão inseridas em contextos complexos, e a incorporação de práticas e procedimentos legitimados na sociedade trazem maior perspectiva de sobrevivência, mesmo que elas correspondam a frouxas conexões com as atividades do cotidiano organizacional.

Ao considerar que a estrutura, ação e o ambiente institucional influenciam-se mutuamente em uma relação circular (CRUBELLATE, 2007), adotou-se neste estudo o entendimento que as ações, mesmo que cerimoniais, influenciam a estrutura e esta, por sua vez, pressupõe uma ação (GIDDENS, 2006), de aquiescência, equilíbrio, esquivança, desafio, manipulação (OLIVER, 1991).

Para viabilizar o exame empírico desse fenômeno, optou-se por realizar um estudo de caso qualitativo e para isso buscou-se uma organização que apresentasse a prática estruturada e articulada do planejamento formal. O Plano de Saúde Alpha (PSA) foi selecionado para o estudo por ser uma empresa que tem voltado esforços para a profissionalização de sua gestão e, nesse processo, o planejamento foi o meio encontrado para a articulação organizacional.

O PSA está inserido no setor de saúde suplementar brasileiro, que funcionou por quase quarenta anos sem regulação (ANS, 2009). Porém no final da década de 1990 intensas mudanças marcaram esse segmento, incluindo a criação da agência reguladora do setor, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), mudanças na legislação, e acirramento na concorrência. As organizações que até aquele momento operavam com significativa autonomia, passaram a preocupar-se com as mudanças e novos padrões estabelecidos, através de investimentos no aperfeiçoamento da gestão e, para isto, recorreram à academia e aos agentes legitimados por ela.

1.1 Problema de Pesquisa

Conforme foi apresentado na seção precedente, este estudo tem como tema de pesquisa o cerimonialismo e a prática de planejamento formal. A partir da perspectiva

institucional, busca-se verificar o cerimonialismo na prática formal do planejamento, desde sua implantação no ano de 1999, em um Plano de Saúde paranaense. Baseado nessa discussão, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se verifica a ocorrência do cerimonialismo na prática de planejamento formal do Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Para atender ao problema de pesquisa proposto, o objetivo geral, orientador da pesquisa, é verificar o cerimonialismo na prática de planejamento formal do Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008.

Para atingir o objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever a prática de planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008;
- caracterizar os componentes estruturais e processuais da prática de planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008;
- classificar os componentes em termos de racionalidade instrumental e legitimidade institucional;
- verificar a incidência do cerimonialismo na prática de planejamento formal na organização em exame.

1.3 Justificativas: Teórica e Prática

O presente estudo ao tratar dos mitos institucionais na sociedade contemporânea e de cerimonialismo, a partir de Meyer e Rowan (1977), resgata e amplia esta discussão institucional para o contexto brasileiro e traz à tona alguns questionamentos, a respeito da dimensão simbólica e cerimonial da ação social. Refletir sobre a ação do indivíduo em sociedade remete aos papéis por eles representados (BERGER e LUCKMANN, 2007) e ao cumprimento de padrões estabelecidos como adequados para a vida em sociedade.

Estudar o planejamento formal como prática organizacional de viabilização da estratégia é analisar as ações intencionais, regularizadas e recorrentes, orientadas em favor dos interesses de atores reflexivos, no sentido de intervir em um sistema social espaciotemporalmente delimitado (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007). Assim, para verificar a ocorrência do cerimonialismo nesta prática, regularizada e recorrente, é necessário pautar-se na perspectiva sistêmico-processual da institucionalização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005) e contribuir com a ampliação desse debate teórico, que se tem desenvolvido em publicações acadêmicas no Brasil nos últimos anos.

O estudo da prática de planejamento formal, a partir da abordagem estruturacionista da teoria institucional, corrobora as discussões sobre teoria e prática. Publicações acadêmicas contemplam a necessidade de conversação e vínculo entre esses dois mundos que, algumas vezes, parecem dissociados. No entanto, concorda-se com o argumento de que “[...] apesar da propalada distância entre o mundo empresarial e o mundo acadêmico, as organizações empresariais atuam com base em certa conformidade em relação aos parâmetros produzidos na academia” (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007, p. 90) e procura-se aprofundar o entendimento desse tema e de sua discussão teórica, através dos resultados empíricos da pesquisa.

Este trabalho também contribui para o entendimento de mudança organizacional, a partir da transição no ciclo de vida da empresa, que viveu, na maior parte de sua história, um estilo de gestão tradicional, de empresa familiar, tendo passado para um estágio de definição de políticas e regras, planejamento e coordenação sistemáticos, na busca de um relacionamento estável com o ambiente.

A análise dessa fase de mudanças evidencia a expressiva influência e contribuição de profissionais e empresas de consultorias. Corrobora o argumento de Pettigrew *et al.* (2002) e Machado-da-Silva e Vizeu (2007), que empresas de consultoria e grupos profissionais atuam como agentes significativos na difusão dos conhecimentos da administração estratégica, intermediando a aproximação da academia à prática organizacional.

As constatações do estudo também fornecem subsídios à prática organizacional, por evidenciar que a capacitação profissional dos membros da organização, através de cursos de especialização, traz bons resultados para o desempenho de seu trabalho na empresa. Além disso, reforça ainda mais a importância de empresas de consultoria e consultores para auxiliar a organização em momentos de reorganização das atividades.

Os resultados contribuem também para o entendimento de como o planejamento formalizado e articulado na organização pode trazer benefícios a empresa, no controle de suas atividades e monitoramento do desempenho global.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução ao tema, contextualização do problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa e as justificativas teóricas e práticas.

O segundo capítulo apresenta o quadro teórico de referência. Nele são feitas discussões sobre a teoria institucional, teoria estruturacionista, administração estratégica. O capítulo tece, ainda, comentários sobre duas características da cultura brasileira, o formalismo e a aceitação do estrangeiro e, por fim, integra a discussão institucional de cerimonialismo ao planejamento formal.

O terceiro capítulo contempla as proposições metodológicas que nortearam a investigação empírica do estudo. Nele são apresentadas as perguntas de pesquisa; as relações entre as categorias analíticas; definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e de demais termos relevantes; o *design* da pesquisa; e as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro traz os dados resultantes da investigação empírica, estruturado a partir de uma descrição analítica, e uma análise reflexiva, a partir dos pressupostos teóricos.

No capítulo cinco, são apresentadas as conclusões do estudo, suas contribuições, a partir das reflexões teóricas viabilizadas por ele, e sugestões para futuras pesquisas.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O quadro teórico de referência apresenta, em cinco seções, os principais elementos que fundamentam o problema de pesquisa deste trabalho. Na primeira seção são apresentados os conceitos da teoria institucional. Considera-se a discussão sobre os pilares institucionais (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) e seus mecanismos (coercitivo, mimético e regulativo), associados à legitimidade institucional. Chama-se a atenção às múltiplas lógicas institucionais, incluídas na discussão sobre esferas institucionais.

Em seguida, são apresentados os pressupostos da teoria estruturacionista, que reforçam a perspectiva multiparadigmática adotada neste trabalho.

Para o embasamento teórico, considerou-se também a discussão sobre o campo da administração estratégica e sua repercussão no meio empresarial, com uma subseção específica para o planejamento formal.

Ao considerar a prática institucionalizada do planejamento formal no campo empresarial brasileiro, refletiu-se especificamente em dois traços culturais: o formalismo e a aceitação do estrangeiro.

Por fim, o quadro teórico relaciona a prática de planejamento formal à discussão do cerimonialismo, a partir das proposições de Meyer e Rowan (1977), da racionalidade instrumental e da legitimidade institucional.

2.1 Teoria Institucional

A base da sociologia moderna é traçada pela percepção dinâmica da ordem social. A aplicação dessa perspectiva acarretou em abordagens interpretativas/culturais na teoria organizacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

No campo da sociologia, os estudos organizacionais têm uma trajetória recente; nesse percurso Weber e Michels tiveram papéis fundamentais. Com os estudos de Merton e seus colaboradores, iniciou-se a análise dos processos sociais modernos, a integração dos componentes estruturais para sobrevivência de um sistema e a influência da estrutura na manutenção do equilíbrio no sistema social. Posteriormente, vieram autores com interesses de pesquisa voltados à análise da ação racional relacionada à eficiência, coordenação e controle

de atividades de trabalho, a estrutura organizacional, as influências do ambiente na estrutura, a partir de uma perspectiva funcionalista/econômica (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Com a publicação de Meyer e Rowan em 1977, a ideia-chave dos estudos passou a sustentar que a estruturas formais eram compostas tanto por propriedades simbólicas, quanto pela capacidade de gerar ação. Esse esforço teórico voltado a chamar atenção das limitações da explicação racional da estrutura, passa a ser assim um marco para a difusão dos estudos baseados na perspectiva institucional nas análises organizacionais (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Segundo Scott (2008), a perspectiva institucional volta a atenção aos aspectos simbólicos da vida social, atenta para as regras, normas e significados que surgem na interação, e que são preservados e modificados pela ação humana.

Além de enriquecer o entendimento do ambiente nos estudos organizacionais, essa perspectiva recuperou a noção Weberiana de legitimidade, que possibilitou um novo entendimento dos processos de mudança organizacional e da implementação de estratégias empresariais, como também a introdução da ideia de campos organizacionais (FONSECA, 2003).

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) apontam, no entanto, que, apesar das frutíferas possibilidades de análise nos estudos das organizações, a teoria institucional é um fenômeno relativamente recente nos estudos em administração, principalmente nas últimas décadas, mas que vem ganhando espaço entre os pesquisadores tanto no exterior, quanto no Brasil.

Instituições são entendidas por Berger e Luckmann (2007) como tipificações recíprocas de ações habituais, produtos de uma história. Controlam a conduta humana, estabelecendo padrões, previamente definidos, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis.

As instituições são multifacetadas, estruturas sociais duráveis, relativamente resistentes a mudanças, compostas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Elas impõem restrições por definir as fronteiras legal, moral e cultural, que condicionam as atividades legítimas e ilegítimas. Na conceitualização das instituições é necessário considerar que elas são processos de institucionalização e desinstitucionalização (SCOTT, 2008).

Alguns estudos na perspectiva institucional foram constituídos, predominantemente, pela discussão entre persistência e mudança. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) apontam que essa discussão leva à distorção de noções e conceitos relevantes à teoria. Os

autores destacam que, se tais conceitos fossem entendidos baseados em uma perspectiva sistêmico-processual, viabilizariam o pleno entendimento da teoria institucional.

Antes de entrar no debate da lógica sistêmico-processual da institucionalização, discutir-se-ão os pilares, os mecanismos e esferas institucionais.

2.1.1 Pilares Institucionais

Os pilares, apontados por Scott (2008), correspondem a três elementos analíticos que compõem as instituições e podem ser combinados, mas operam por meio de mecanismos distintos. Eles podem ser conduzidos através de sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos. O quadro abaixo apresenta as características desses pilares.

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Bases de conformidade	Utilidade	Obrigação social	Tomado como certo Entendimento compartilhado
Bases de ordenação	Regulação	Expectativas obrigatórias	Esquema de significação constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, aceitação	Crenças comuns, lógicas compartilhadas de ação
Bases de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreendida, reconhecida, culturalmente sustentada

QUADRO 1 – OS PILARES INSTITUCIONAIS.

FONTE: Scott (2008)

Os pilares que compõem as instituições – cultural-cognitivo, normativo, regulativo – associados com atividades e recursos, fornecem estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2008).

O **pilar regulativo** envolve a capacidade de estabelecer regras, com o uso de recompensas ou punições, na tentativa de influenciar futuros comportamentos. Força, temor e utilidade são os ingredientes centrais desse pilar, sendo algumas vezes temperados por hábitos (SCOTT, 2008).

No **pilar normativo** a ênfase é colocada nas regras que introduzem uma dimensão prescritiva, evolutiva e obrigatória da vida social. Os sistemas normativos definem os resultados ou objetivos e designam caminhos apropriados para perseguir-los (SCOTT, 2008).

O sistema normativo inclui valores e normas, aplicados coletivamente ou a grupos específicos. Essas crenças são prescrições de como determinados atores devem conduzir seu comportamento. O papel normativo também pode emergir informalmente, através da interação. Deve ser visto como constrangedor ou habilitador da ação social, conferindo direitos e responsabilidades, privilégios e deveres, licenças e mandatos (SCOTT, 2008).

O **pilar cultural-cognitivo** corresponde à concepção compartilhada que constitui a natureza da realidade social e das estruturas, através dos significados. A concepção cultural-cognitiva das instituições, reforça o papel central jogado para a construção mediada de estruturas comuns de significados (SCOTT, 2008).

A dimensão cognitiva humana media os estímulos do mundo externo e as respostas de organismos individuais. É uma coleção de representações simbólicas do mundo. Símbolos como palavras, signos, gestos, compartilham os significados que são atribuídos a objetos e atividades; esses significados surgem da interação e são mantidos e transformados nela. Por isso, para entender ou explicar alguma ação, é preciso analisar as condições objetivas e a interpretação subjetiva do ator (SCOTT, 2008).

Cada pilar apresentado tem uma base de legitimidade, conforme demonstra o Quadro 1. Scott (2008) destaca que, na perspectiva institucional, não se pode ter ou trocar a legitimidade, por ela corresponder a um reflexo das regras e leis, suporte normativo, ou alinhamento com a estrutura cultural-cognitiva.

Na discussão sobre legitimidade, Suchman (1995) destacou seu caráter multifacetado. Esse autor a define como uma “generalizada percepção ou suposição das ações de uma entidade como desejáveis, convenientes, ou apropriadas em relação aos sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574). Explicou que é percepção ou suposição por representar uma resposta de como observadores veem a organização. A legitimidade é tida objetivamente, mas concebida subjetivamente, flexível a eventos particulares e dependente de uma história.

Enquanto processo, a legitimidade é uma objetivação de sentido de “segunda ordem”, torna objetivamente acessíveis e subjetivamente plausíveis as objetivações de “primeira ordem”, que foram institucionalizadas (BERGER e LUCKMANN, 2007).

A legitimidade é socialmente construída, refletindo a congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas de um grupo social. Esta legitimidade é dependente de uma atenção coletiva e independente de observadores particulares (SUCHMAN, 1995). É um mecanismo conceitual de conservação do universo simbólico (BERGER e LUCKMANN, 2007).

As bases de legitimidade diferem e podem ser, em alguns momentos, conflitantes. O pilar regulativo enfatiza a conformidade com as regras, requisitos legais ou quase-legais. O pilar normativo tem concordância com a base moral, que é mais internalizada que o controle regulativo e que inclui recompensas intrínsecas e extrínsecas. A base de legitimidade do pilar cultural-cognitivo vem da adoção de uma estrutura de referência comum, entendimento dado como certo (SCOTT, 2008).

Além da discussão dos pilares institucionais, considerou-se importante a discussão teórica relacionada aos mecanismos isomórficos, coercitivos, normativos e miméticos, mais detalhados na próxima subseção.

2.1.1.1 Isomorfismo

Em 1983, os autores DiMaggio e Powell apontaram que o isomorfismo é o conceito que melhor explica o processo de homogeneização. Sustentam o argumento que a burocratização e demais meios de mudanças organizacionais influenciam o processo que torna as formas e práticas organizacionais mais similares.

Na fase inicial da formação de um campo organizacional, conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, há uma diversidade considerável das características organizacionais. Com o tempo e com seu estabelecimento, o campo caminha em direção à homogeneização, conciliação das características organizacionais com as características do ambiente (HANNAN e FREEMAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). O isomorfismo competitivo é resultado das pressões de mercado, das relações de troca entre os integrantes de um espaço organizacional (FONSECA, 2003).

Ao referir-se ao isomorfismo competitivo, DiMaggio e Powell (1983) sugerem que é uma abordagem mais adequada aos campos que têm competição livre e aberta, mas que explica parcialmente o mundo moderno das organizações e por esse motivo deve ser aliado ao isomorfismo institucional. As organizações competem por recursos e clientes, poder político e legitimação institucional, ajustamento social e econômico. “O conceito de isomorfismo institucional é um instrumento útil para a compreensão da política e do cerimonial que permeiam muito a vida organizacional moderna” (p. 150).

Meyer e Rowan (1977), quando se referem ao isomorfismo, destacam que ele tem sido uma consequência decisiva às organizações, por incorporar elementos legitimados externamente, empregar critérios externos de avaliação para definir os valores estruturais, e por depender de instituições externas para reduzir a turbulência e manter a estabilidade. O isomorfismo promove o sucesso e sobrevivência organizacionais.

Conforme for apresentado no quadro dos pilares institucionais (SCOTT, 2008), são três os mecanismos pelos quais as mudanças isomórficas ocorrem: o coercitivo, o normativo e o mimético. Essa distinção corresponde a uma tipologia analítica, portanto nem sempre os mecanismos são empiricamente distintos, mas derivam de condições diferentes e podem conduzir a resultados diversos (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O **isomorfismo coercitivo** é resultado de pressões formais e informais, explícitas ou sutis, vindas de outras organizações de que elas são dependentes e de expectativas culturais da sociedade. As pressões podem ser sentidas como força, persuasão ou convite para uma aliança. Ações organizacionais derivam em resposta a essas pressões, que podem, muitas vezes, ter caráter cerimonial, mas não inconsequente (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

A incerteza, originada por resultados ambíguos ou imprecisões simbólicas do ambiente, é uma força que encoraja a imitação entre as organizações, **isomorfismo mimético**. Algumas organizações podem não saber que estão sendo imitadas. Por serem consideradas legítimas ou bem-sucedidas servem como fonte conveniente de práticas, que podem ser difundidas indiretamente, por transferência ou rotatividade de empregados, ou explicitamente por consultorias e associações comerciais ou industriais. Além disso, uma ampla quantidade de funcionários experientes e uma ampla quantidade de clientes podem também impulsionar o mimetismo, por meio da pressão por produtos ou serviços parecidos aos de outras organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O **isomorfismo normativo** é principalmente associado à profissionalização, difusão normativa de regras de comportamento organizacional e profissional, que é apoiada na educação formal e legitimidade produzida pela academia e nas redes profissionais, que cruzam organizações difundindo modelos rapidamente. Outro meio encorajador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal, à medida que organizações escolhem funcionários-chaves formados na mesma universidade e possuidores de atributos comuns. Quando a socialização dos profissionais nas organizações de um campo é conduzida por associações de comércio, por consultorias, redes de empregados e profissionais em escolas, ou por meio de publicações do comércio, ela também se torna uma força isomórfica (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Organizações centrais reconhecidas por associações de comércio ou pelo governo se tornam modelos ativos e passivos no campo. O fluxo de pessoal também contribui para a homogeneização estrutural. O processo de similaridade entre as organizações de um campo resulta na busca por facilidade no relacionamento com outras organizações, na atração de pessoas focadas na carreira, para serem reconhecidas como legítimas e bem conceituadas (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Meyer e Rowan (1977) destacam que na perspectiva institucional o aspecto mais importante do isomorfismo é a evolução da linguagem organizacional. O vocabulário é orientado para definição coletiva.

Reconhecer que as organizações sofrem pressões isomórficas não significa que elas deixarão de ter autonomia para fixar seus objetivos diretamente no ambiente competitivo; no entanto essas ações estão inseridas em uma ordem normativa no ambiente institucional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

O entendimento institucional das organizações contempla também suas múltiplas lógicas disponíveis. As instituições sociais são vistas como sistemas simbólicos, cognitivos, normativos e comportamentais constituídos por diferentes esferas (SCOTT, 1987), conforme detalha a próxima subseção.

2.1.2 Esferas Institucionais

As instituições sociais referem-se a sistemas relativamente duradouros de crenças e práticas socialmente organizadas, variando com arenas funcionais como sistemas sociais. Nesse contexto a análise institucional consiste em descrever as diferentes estruturas sociais (SCOTT, 1987).

As esferas institucionais correspondem às múltiplas lógicas institucionais disponíveis para indivíduos e organizações como bases para a ação, definindo diferentes tipos de relações sociais, sendo ambas corretas e úteis (FRIEDLAND e ALFORD, 1991). Diferentes esferas correspondem a distintos sistemas de crenças (SCOTT, 1987).

Essa versão da teoria institucional foca atenção na existência de vários, diferenciados e especializados, sistemas cognitivos e normativos, lógicas institucionais e atividades humanas padronizadas que surgem e tendem a persistir em todas as sociedades, em variadas formas e conteúdos (SCOTT, 1987).

O estudo das instituições sociais evidencia a influência da estrutura na manutenção de seu equilíbrio, por definir as fronteiras legal, moral e cultural, que condicionam as atividades legítimas e ilegítimas (SCOTT, 2008). No entanto, limitar-se à análise dessa estrutura nas instituições sociais, como no debate sobre persistência e mudança, desconsidera a agência humana e sua capacidade de construir e reconstruir continuamente as estruturas sociais, que propiciam estabilidade aos sistemas. A partir desse direcionamento, a próxima seção reforça esta discussão sobre a dualidade entre a estrutura e a ação na perspectiva institucional e posiciona, mais definidamente, a abordagem utilizada neste trabalho.

2.2 A Perspectiva Estruturacionista na Discussão Institucional

A perspectiva teórica de Giddens (2003), voltada à análise das sociedades modernas, relaciona a compreensão da “agência” humana às instituições sociais. Para esse autor, o domínio básico de estudo das ciências sociais são as práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço. Essas atividades são recursivas, continuamente criadas e recriadas pelos atores sociais.

Apoiado nas contribuições da sociologia interpretativa, Giddens (2003) discute sobre a cognoscitividade humana e seu envolvimento na ação. A reflexividade do agente humano e o monitoramento contínuo da vida social refletem a cognoscitividade mais profundamente envolvida na ordenação recursiva das práticas sociais. Esse monitoramento reflexivo da atividade envolve a conduta do indivíduo e de outros.

Os atores mantêm entendimento teórico do que fundamenta suas atividades, ou seja, caso fossem indagados, os atores poderiam explicar a maior parte do que fazem. O que não implica que eles necessariamente saibam explicar as motivações para a ação, pois a motivação não está diretamente vinculada a sua continuidade (GIDDENS, 2003).

Nessa discussão o autor distingue consciência prática e discursiva. Quando a motivação é desconhecida e a consciência se refere à monitoração reflexiva da conduta por agentes humanos, ela é chamada consciência prática. Quando o sentido de consciência pressupõe que o sujeito esteja apto a relatar de forma coerente as atividades e razões que o motivaram, é chamada de consciência discursiva.

Ao referir-se à agência, Giddens (2003) explica que está relacionada à capacidade das pessoas de fazer. O agente pode não ter a intenção de realizar algo, mas o faz, assim como pode realizar coisas indiretamente através de sua agência.

Nesta discussão, é importante separar conceitualmente os atos não intencionais, das consequências involuntárias das ações. Pois, as consequências das ações, intencionais ou não, não aconteceriam se os agentes tivessem se comportado de outro modo. No entanto, o domínio dessas consequências não está sob o poder do agente. Estas constituem condições não reconhecidas de novos atos na *durée* da vida cotidiana. A partir dessa explicação, Giddens (2003) concorda com a associação de práticas institucionalizadas à noção de consequências impremeditadas da ação.

Outro conceito de fundamental importância na proposição teórica apresentada por Giddens (2003) é o de estrutura. Define-se estrutura como conjuntos de regras e recursos, organizados como propriedades de sistemas sociais, marcada pela ausência do sujeito. “A estrutura refere-se, em análise social, às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões variáveis de tempo e de espaço, e lhes emprestam uma forma ‘sistêmica’” (p. 20).

As regras podem ser entendidas como elementos normativos e códigos de significação. Os recursos podem ser impositivos, derivados da coordenação da atividade dos agentes humanos, e alocativos, procedentes do controle de produtos ou aspectos do mundo material (GIDDENS, 2003).

Os sistemas sociais são as atividades localizadas dos agentes humanos, reproduzidas ao longo do tempo e do espaço, e a estrutura está recursivamente entrelaçada neles. As regras e os recursos traçados na produção e reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema. Essa discussão indica que as propriedades estruturais dos sistemas sociais são meio e fim das práticas, organizadas recursivamente. Assim, a estrutura deve ser entendida como restritiva e facilitadora, ao mesmo tempo (GIDDENS, 2003).

De acordo com a teoria da estruturação, o momento da produção da ação é também um momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social, mesmo durante as mais violentas convulsões ou mais radicais formas de mudança social (p. 31).

O entendimento da teoria institucional a partir da teoria da estruturação evidencia a tentativa de reconciliação entre as instituições e a agência individual (SCOTT, 2008).

A concepção estruturacionista na teoria institucional vem sendo sustentada por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005). Esses autores, fundamentados no trabalho de Giddens, defendem uma ótica multiparadigmática da institucionalização. Estrutura e agência estão conectadas recursivamente e intermediados pela interpretação.

O processo de recursividade na teoria institucional considera que qualquer ator social, nas mais diversas situações diárias, precisa de referências para agir. Estas estão contidas em orientações do passado, hábitos; orientações para o presente, julgamentos; e orientações para o futuro, ou projeções. Acessar tais referências é interpretar incentivos atuais que sobrevivem no fluxo diário das práticas estabelecidas por estruturas sociais (MACHADO-DASILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

Esses autores defendem uma ontologia intersubjetiva, que possibilita mais apropriadamente a abordagem recursiva do processo de institucionalização, em contraposição à visão dicotômica, que limita as possibilidades da análise institucional. A ótica multiparadigmática analisa mais apropriadamente a institucionalização, pois a estrutura e agência se conectam de modo recursivo, com base na interpretação como mecanismo cognitivo básico. A interpretação proporciona a reciprocidade entre a estrutura e a agência, e sua existência ao mesmo tempo na prática social ao longo do tempo.

O estudo de práticas formais da estratégia nas organizações, na abordagem sistêmico-processual recorrente da institucionalização, remete a reconstrução do contexto de recorrência entre capacidade de agência e forças estruturais. Neste trabalho, o planejamento formal, meio de análise desse processo, é um conceito que surgiu no ambiente acadêmico e com o passar do tempo se institucionalizou no âmbito organizacional. Para contextualizar este tema, a seguir apresentam-se discussões teóricas sobre estratégia empresarial e sobre as diferenciadas perspectivas, ao longo de sua trajetória e planejamento.

2.3 Estratégia Empresarial

Em 1985, Chaffee já destacava o uso livre do termo estratégia por pesquisadores e praticantes. A estratégia passou a ser parte do vocabulário comum a partir dos anos 80, deixando de ser exclusividade dos gerentes e formuladores de políticas, segundo Whipp (2004).

A análise de alguns discursos cotidianos evidenciou o uso direto do termo e sua associação a conotações positivas. Apesar de sua popularidade, autores compartilham da ideia que a palavra estratégia vai além de modismos, podendo ser considerada uma palavra-chave da modernidade (WHIPP, 2004). A estratégia corresponde a uma prática social usual na esfera de atividade relacionada às organizações modernas (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999).

A discussão da administração estratégica pode ser considerada em três fases distintas. A primeira delas está relacionada ao grupo de acadêmicos que teve significativo impacto no campo a partir de meados dos anos 60 e nos anos 70. Nesse período em que se destacaram os trabalhos de Chandler, Ansoff e Andrews, que influenciaram os estudos e a prática da estratégia, através de uma concepção racional e simplificada da realidade, associados ao determinismo econômico e a uma noção mecânica das operações nas organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000; PETTIGREW *et al.*, 2002; BOWMAN *et al.*, 2002; BERTERO *et al.*, 2003; WHIPP, 2004).

Nos anos 70, influências de outras perspectivas vindas da sociologia e da ciência política, chamaram a atenção para um debate com caráter social nas organizações, segundo Whipp (2004). Mas a influência vinda dos economistas no final da década de 70 e na década de 80, fortemente associada às publicações de Porter, foi ainda mais marcante nesse período (MINTZBERG *et al.*, 2000; PETTIGREW *et al.*, 2002; BOWMAN *et al.*, 2002; BERTERO *et al.*, 2003; WHIPP, 2004).

A terceira fase ganhou impulso na década de 80 e 90, incluindo o trabalho dos psicólogos organizacionais, cientistas políticos, sociólogos, ecologistas populacionais e cientistas cognitivos. Essas influências consideraram o funcionamento e sobrevivência da organização, o comportamento das pessoas, redes na organização e entre as organizações (BOWMAN *et al.*, 2002).

“O caminho da evolução, desde o planejamento estratégico mecanicista, passando pelos formatos cognitivos de tomada de decisão, até o ressurgimento da política empresarial e das orientações processuais, é tanto fragmentado quanto divergente” (WHIPP, 2004, p. 246-247). Para Whipp (2004), essa diversidade é positivamente problemática, pois evidencia que a estratégia é importante demais para ficar presa a uma única disciplina.

Ao apontar a diversidade teórica e metodológica da administração estratégica, Pettigrew *et al.* (2002) defendem que a aproximação de disciplinas como a sociologia e a psicologia contribuem positivamente para a fertilização do campo e descentralização do foco dado à teoria econômica. A diversidade de conversações na administração estratégica está

presente no diálogo com Giddens, a teoria institucional, a visão baseada em recursos e com economistas sociólogos (PETTIGREW *et al.*, 2002).

Contemporaneamente, uma corrente da administração estratégica defende a estratégia como uma prática social. Whittington (2002a) e seus colegas têm trabalhado na ampliação dessas discussões. Ao debater essa perspectiva prática da estratégia, foca particularmente na *práxis* (o trabalho), nos praticantes (os trabalhadores) e nas práticas (ferramentas da estratégia), considerando o relacionamento mútuo desses elementos.

No nível das práticas as características observadas se referem à relativa difusão das tecnologias para fazer estratégia, focando os conceitos e ferramentas que prevalecem em uma empresa, setor ou sociedade. A análise da *práxis* observa o dia-a-dia de trabalho do estrategista. Na análise dos praticantes, o foco é no estrategista: quem são e como alguém poderia se tornar um (WITTINGTON, 2002b).

Wilson e Jarzabkowski (2004) ressaltam que a concepção da estratégia como prática requer a adoção de múltiplos níveis de análise, por tornar possível a investigação profunda da estratégia na intenção de descobrir sua essência e escapar da linearidade do pensar.

O debate da estratégia como prática, apresentado por Whittington (2002a), também coloca em discussão o que os acadêmicos têm feito para a dimensão prática da estratégia. Nesse sentido, são sugeridas pesquisas que contemplem a explicação de como os capazes e instruídos atores estratégicos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Ao se analisar a história da administração estratégica, fica evidente como o campo tem sido suporte de interesses teóricos e práticos (WHIPP, 2004; PETTIGREW *et al.*; 2002). Assim como na teoria administrativa, muitos modismos estão em torno da administração estratégica. Os conhecimentos erguidos na linguagem analítica são associados a técnicas gerenciais programáticas. Empresas de consultoria, como a McKinsey, BCG e Bain, têm relação direta com a difusão da linguagem e de técnicas da estratégia pelo mundo (PETTIGREW *et al.*, 2002). No entanto, vale ressaltar que nem sempre a relação entre o mundo acadêmico e o mundo prático está sintonizada (BOWMAN *et al.*, 2002).

A trajetória da administração estratégica, no contexto brasileiro, tem fortes vínculos com a trajetória apresentada nas discussões até o momento. O termo desembarcou no Brasil por intermédio da Fundação Getúlio Vargas (FGV) quando ainda era conhecido como *Business Policy*. Os professores da FGV foram aos Estados Unidos receber treinamento e, no

Brasil, ensinavam conteúdos similares aos das escolas norte-americanas (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003).

Quando a administração estratégica chegou ao país, o contexto empresarial era muito simples, composto na maior parte, por empresas de pequeno e médio porte. Multinacionais eram exceções, pois o Brasil ainda estava na fase de substituição das importações de bens duráveis. Em um segundo momento, nas décadas de 1970 e 1980, o setor industrial já tinha avançado e a economia estava se estabelecendo de forma mais dinâmica. O ambiente favorável aos negócios influenciou a absorção da concepção da estratégia enquanto planejamento no contexto brasileiro, seguindo a prática adotada nos países desenvolvidos (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003).

A partir da década de 1970, a expansão e a influência das consultorias nas empresas impulsionaram a incorporação da concepção estratégica baseada na gestão de portfólio. Nessa fase, evidenciou-se também a influência das consultorias no ensino e pesquisa em estratégia no país. Os efeitos da instabilidade e paralisação econômica na década de 1980 formaram um panorama de incertezas, pois as empresas tinham que ser rentáveis, porém sem espaços para crescer. Esse contexto levou a concepção de planejamento estratégico a ser posta de lado, sendo substituída pela concepção da gestão estratégica nos anos 90 (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003).

Além do panorama histórico, os autores Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) fizeram um levantamento das publicações em anais de eventos e periódicos nacionais. Eles traçaram um panorama dos estudos em estratégia e, dentre os achados, constatou-se que o tema com maior concentração de artigos apresentava uma perspectiva organizacional, evidência relacionada à origem dos pesquisadores na área de organizações. Porém, conforme destacou Machado-da-Silva (2004), mesmo com o grande número de pesquisadores com origem organizacional ainda se manteve a supersimplificação de conceitos, o distanciamento da conversação entre as disciplinas e a predominância da perspectiva racional-instrumental.

O planejamento estratégico, ocupando o terceiro lugar nas temáticas estudadas, evidenciou a permanência das propostas da escola de planejamento que surgiu em meados da década de 60. Acadêmicos brasileiros ainda tratam a estratégia e o planejamento como sinônimos (MACHADO-DA-SILVA, 2004).

As evidências do trabalho de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) retratam a preocupação gerencial das publicações acadêmicas. Em concordância, Machado-da-Silva (2004) destaca as limitações metodológicas e aponta que, no contexto econômico e sociocultural brasileiro, processos de formulação, difusão e implementação de estratégias em

organizações não são sistematicamente avaliados. Além disso, os modismos têm atraído a atenção dos pesquisadores, que se dispersam e, conseqüentemente, limitam as possibilidades de estudos e avanços no campo tanto de estratégia quanto de organizações.

A reflexão sobre o campo e a evolução da administração estratégica apontam como o planejamento esteve e continua presente em discussões acadêmicas, mesmo ao considerar que a estratégia ampliou a conversação com outras disciplinas. Na seção a seguir, a relação entre estratégia e planejamento é abordada mais especificamente.

2.3.1 Estratégia e Planejamento

Ao reconstruir as ideias sobre a administração estratégica, aquelas apresentadas na década de 1960 caracterizam a ascensão do planejamento estratégico, quando estratégia e planejamento eram considerados sinônimos (WHIPP, 2004).

Whittington (2002) classificou a administração estratégica em quatro perspectivas – clássica, processual, evolucionária e sistêmica – na abordagem clássica, a concepção racional, imparcial e sequencial predominam. A lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional, o meio de obtê-la.

Nessa perspectiva clássica da estratégia, o planejamento é definido como “um procedimento formal para produzir resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 26). Para Mintzberg (2004), a ideia de planejamento está vinculada à formalização, sistematização daquilo que se pretende aplicar, ou seja, decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. É importante não vincular planejamento com formação da estratégia, tomada de decisão, ou administração, pois ele deve ser entendido como o esforço de formalizar (MINTZBERG, 2004).

O Quadro 2, abaixo, mostra as premissas básicas do entendimento da estratégia como planejamento, segundo Mintzberg *et al.* (2000), através da junção de premissas da Escola de Design e de Planejamento.

PREMISSAS	
1	A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.
2	As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto

	em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklists</i> e apoiada por técnicas.
3	A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
4	As estratégias devem ser únicas.
5	O processo de <i>design</i> está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.
6	As estratégias devem ser simples.
7	As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

QUADRO 2 – PREMISSAS DA ESTRATÉGIA COMO PLANEJAMENTO.

FONTE: Baseado em Mintzberg *et al.* (2000).

Muitos profissionais adotam o planejamento como a única e suficiente abordagem para administrar o futuro da organização (MINTZBERG, 2004). Dentre outros fatores, ressalta-se a simplicidade desses modelos como o principal atrativo para os administradores (WHIPP, 2004).

A evolução dos estudos na administração estratégica a desvinculou da noção de planejamento. Mintzberg (2004) destacou que a grande falácia da escola do planejamento é considerar o planejamento estratégico como formação de estratégia.

Na prática, a estratégia é muito mais complicada [...] as decisões objetivas em relação a finanças ou a produtos estão condicionadas ao caráter social de uma organização. A estratégia empresarial não é de nenhum modo racional. A ação gerencial é notável nos limites de seu impacto e no modo pelo qual é vítima do acaso (WHIPP, 2004, p. 240).

As críticas à Escola de Planejamento são decorrentes do entendimento que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. No entanto, o planejamento traz contribuições às organizações e a própria estratégia, à medida que provê a análise de dados importantes que a influenciam, verifica sua viabilidade e encoraja o comportamento estratégico (MINTZBERG *et al.*, 2000).

O debate sobre estratégia e planejamento, quando trazidos para o contexto acadêmico e empresarial brasileiro, compartilha algumas semelhanças. Na próxima seção, abre-se um espaço para reflexões sobre os aspectos culturais que influenciam e enriquecem a análise da prática de planejamento formal em uma organização brasileira.

2.4 Contexto Organizacional Brasileiro

Ao considerar a análise da prática estratégica no Brasil, é necessário tecer discussões sobre as características culturais do país que condicionam a atividade organizacional (WOOD Jr. e CALDAS, 1998; FREITAS, 1999; CALDAS, 1999; CALDAS e WOOD Jr., 1999; OLIVEIRA e MACHADO-DA-SILVA, 2001; SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003). Dentre os traços culturais brasileiros, decorrentes de sua formação histórica, destacam-se para este estudo o formalismo e a receptividade ao estrangeiro.

O formalismo, dissociação entre o que foi idealizado e o que é real (GUERREIRO-RAMOS, 1983; WOOD Jr. e CALDAS, 1998; CALDAS, 1999), é característica comum a todas as sociedades, no entanto, mais dominante nas sociedades em transição, devido a sua dependência em relação às potências industriais. Não se refere a uma patologia e sim a algo que reflete uma estratégia com vistas a superar a fase que se encontram, defende Guerreiro-Ramos (1983).

O formalismo é discutido a partir de diferentes perspectivas por esse autor, dentre elas a estratégia de construção nacional. Decorrente da particularidade histórica brasileira, que, ao invés de caminhar na direção do vivido ao esquema formal, fez o contrário, partindo da concepção teórica para o concretamente vivido, na trajetória rumo à superação do hiato entre ela e as sociedades desenvolvidas (GUERREIRO-RAMOS, 1983).

Quando se analisa do ponto de vista mundial, o formalismo se revela uma estratégia de articulação. A ligação arcaico-moderna, na formação econômico-social brasileira, deve estar dialeticamente inter-relacionada, em que o lado exterior moderno exerce forte pressão sobre o lado interior arcaico, e este reage à pressão, transformando-se. O formalismo tende a diminuir, na proporção em que a sociedade avança em desenvolvimento (GUERREIRO-RAMOS, 1983).

A discussão sobre formalismo evidencia o estrangeirismo brasileiro, outra característica cultural significativa. A receptividade ao estrangeiro leva a sociedade a considerar o que vem de fora sempre de valor superior (CALDAS, 1999). Ela é refletida na prática empresarial através da importação de tecnologias administrativas (SERVA, 1992; WOOD Jr. e CALDAS, 1998), na adoção de práticas consideradas “de classe mundial” para demonstrar que a empresa também faz o que as “maiores e melhores” fazem (CALDAS, 1999).

A prática de importação dos modelos administrativos pelas empresas se estabeleceu no contexto brasileiro a partir da década de 1950, após a institucionalização das escolas

superiores de administração no país (SERVA, 1992). O fascínio pelo estrangeiro, constatado no ensino e pesquisa sobre as organizações, é observado nas teorizações que se limitam a consumir ideias de outros países (CALDAS, 1999; CALDAS e WOOD Jr., 1999) e na réplica de conceitos vindos de fora sem a adaptação adequada, o que contribui para o aumento da distância entre teoria e prática no ensino da Administração (SERVA, 1992; CALDAS, 1999).

Ao observar a realidade organizacional brasileira, três distintos comportamentos foram identificados: o primeiro, relacionado ao distanciamento entre o discurso e a prática organizacional, denominado “pra inglês ver”; o segundo, no qual na prática as proposições por mudanças esbarram nas pressões e resistências internas, denominado frustração e negação; o terceiro, a adaptação criativa, no qual a adoção de ideias e conceitos estrangeiros é considerada a partir do “tempero” de significados e valores locais, corresponde à releitura e reinterpretação das metodologias importadas (WOOD Jr. e CALDAS, 1998; CALDAS e WOOD Jr, 1999).

O caráter dual do formalismo proposto por Guerreiro-Ramos (1983) e a noção de adaptação criativa (WOOD Jr. e CALDAS, 1998; CALDAS e WOOD Jr, 1999) evidenciam uma proposição mais adequada à incorporação das importações administrativas.

Pontuar aspectos culturais que interferem diretamente na prática de planejamento formal das organizações brasileiras auxilia o entendimento de seu sistema compartilhado de significado. Ao considerar os pilares institucionais, cultural-cognitivo e normativo, que orientam a ação organizacional em direção à legitimidade em suas ações, essas características culturais dão subsídios à análise e explicação destes.

A última seção do quadro teórico integra a discussão chave deste trabalho, alia o entendimento do cerimonialismo, na perspectiva sistêmico-processual da institucionalização, à prática de planejamento formal.

2.5 Cerimonialismo e Prática de Planejamento Formal

O trabalho de Meyer e Rowan (1977) trouxe mudanças no entendimento da estrutura formal e da natureza da decisão organizacional que produz a estrutura, através da ideia de que a estrutura formal tem tanto propriedades simbólicas como capacidade de gerar ação (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

O esforço para compreender as implicações de uso da estrutura para propósitos simbólicos é observado na explicação de Meyer e Rowan (1977), ao apontar que as organizações estão inseridas em complexas redes de relações técnicas e de trocas e em contextos altamente institucionalizados. Imersas nesse ambiente, elas são levadas a incorporar práticas e procedimentos que correspondem a conceitos legítimos na sociedade, mesmo que não estejam vinculados a respostas eficazes imediatas.

Produtos, serviços, técnicas, políticas e programas funcionam como mitos poderosos, e muitas organizações os adotam cerimonialmente. Na conformidade com regras institucionalizadas algumas vezes acontecem acentuados conflitos com os critérios de eficiência (MEYER e ROWAN, 1977, p. 340, 341).

Ao considerar a dimensão institucional, a explicação do sucesso organizacional está além de sua eficiência, tendo em vista o acesso a recursos possibilitado pela legitimidade (MEYER e ROWAN, 1977; TOLBERT e ZUCKER, 1999).

A Figura 1 representa a discussão teórica de Meyer e Rowan (1977).

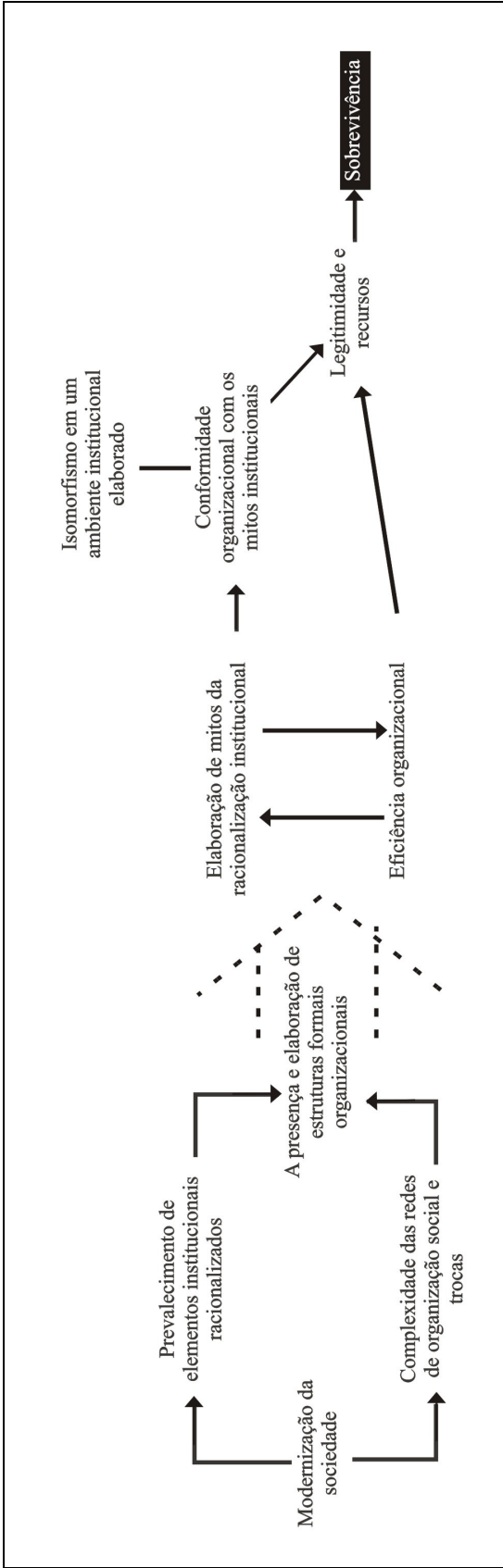


FIGURA 1 – A BUSCA PELA SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL.

Fonte: Adaptado de Meyer e Rowan (1977)

Da sociedade moderna surgem complexas redes organizacionais e assuntos ideológicos. As redes influenciam o desenvolvimento de estruturas que coordenam e controlam as atividades voltadas à eficiência. As interconexões sociais e a liderança de organizações prestigiadas contribuem para a criação de um contexto altamente institucionalizado e nele as atividades aceitáveis obtêm legitimidade, estabilidade e recursos. É nesse ambiente institucional complexo que os mitos são elaborados (MEYER e ROWAN, 1977).

A organização pode resistir aos mitos institucionais, mas, com isso, rejeitar fontes de recursos e estabilidade importantes. A outra possibilidade é manter conformidade com os mitos e ao mesmo tempo sustentar uma dimensão cerimonial para assegurar a legitimidade organizacional, construir lacunas entre a estrutura formal e as atividades reais (MEYER e ROWAN, 1977).

As formas estruturais das organizações podem ser resultantes de diferentes influências. “As exigências da racionalidade técnica e a eficiência por um lado, e a desejada legitimidade institucional por outro” (MEYER e ROWAN, 1977, p. 341), constituem uma relação conflituosa. Ao considerar que as definições dos produtos e resultados são construídas socialmente pelo ambiente e pela organização, os mitos como fonte de legitimidade, estabilidade e recursos, são significativamente influentes na sobrevivência organizacional. Esses mitos, em alguns momentos, também correspondem a oportunidades de expansão, por meio da força de mobilização de participantes internos e externos (MEYER e ROWAN, 1977).

Com a proposição de pesquisa de identificar se o comportamento cerimonial existe e como ele ocorre, Caldas e Vasconcelos (2002) investigaram quais os motivos, objetivos e resultados do processo de implementação da ISO 9000.

Dentre as motivações para a adoção da ISO 9000 identificou-se o interesse em aumentar a competitividade no campo, a influência dos clientes e fornecedores, ou puramente um comportamento isomórfico com empresas altamente reconhecidas. Como resultados da certificação ISO nas empresas, observou-se o desenvolvimento de habilidades organizacionais melhoradas, melhor imagem institucional, aumento da qualidade, melhor relacionamento com os clientes, produtividade e participação do mercado (CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

Analisando conjuntamente as empresas investigadas, Caldas e Vasconcelos (2002) identificaram dois *clusters*. Um deles correspondia às organizações que eram expressivamente engajadas com a certificação, orientadas para o desempenho. O segundo grupo era envolvido

superficialmente com a ISO 9000, visando principalmente a sua imagem de mercado e sustentando um comportamento cerimonial, concordando com os argumentos de Meyer e Rowan (1977).

Os elementos que mais contribuíram para o caráter cerimonial das certificações foram a influência de consultores e/ou gurus da administração, a condução do processo com autoritarismo e o isomorfismo mimético. Dentre os elementos apontados o isomorfismo foi o de maior influência (CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

Tolbert e Zucker (1999) fazem críticas ao trabalho de Meyer e Rowan (1977), ao explicarem que é ambígua a desvinculação entre a estrutura formal e a ação, tendo em vista que um conceito institucionalizado é eficaz e necessário para os membros de um grupo social. Ou seja, estruturas institucionais não são desvinculadas da ação, porque compõem um padrão estável de comportamento. Baseadas nessa proposição, questionam tais estruturas, que servem como referência para a ação cerimonial, com relação a poderem ser consideradas institucionalizadas.

A crítica dessas autoras a Meyer e Rowan (1977) “só tem sentido quando se pensa em instituições enquanto fatos sociais que podem alcançar tão elevado grau de estabilização a ponto de se tornarem objetivadas, determinando comportamentos e significados” (CRUBELLATE, 2007, p. 216).

Considerando o processo institucional como uma estruturação contínua e temporária, enquanto possibilidade, o lado concreto e exterior, de permanência provisória dos elementos regulativos, normativos e cognitivos (SCOTT, 2008) depende das relações cotidianas entre os atores afetados pelo processo institucional. Os significados atribuídos por esses atores influenciam sua resposta, seja de conformidade ou de resistência (OLIVER, 1991). Admitir elevado grau de estabilização às instituições não é apropriado (CRUBELLATE, 2007).

Fundamentado na proposta estruturacionista de Giddens (2003), considera-se que a estrutura formal condiciona a ação organizacional, independente de seu caráter cerimonial. Ainda que a estrutura formal não corresponda às atividades cotidianas da organização, ela constitui as propriedades estruturais desse sistema social e pressupõe uma ação.

Na discussão sobre agência, Giddens (2003) aponta que a intencionalidade nem sempre está relacionada a ela.

Sou o autor de muitas coisas que não tenho a intenção de fazer e que posso não querer realizar, mas que, não obstante, faço. Inversamente pode haver circunstâncias

em que pretendo realizar alguma coisa, e realizo, embora não diretamente através de minha “agência” (Giddens 2003).

Outra dimensão importante na análise da agência é a separação entre o que se faz do que é pretendido. O fazer, intencional ou não, tem consequências que podem não ser premeditadas e, por isso, podem não estar ao alcance de poder do agente. Quanto maior o distanciamento no tempo e espaço das consequências de um ato, menor a possibilidade de elas terem sido intencionais. Essas consequências não premeditadas da ação estão relacionadas às práticas institucionalizadas (GIDDENS, 2003).

Partindo da abordagem sistêmico-processual recorrente da institucionalização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005), identificou-se que o planejamento formal é uma instituição, cotidianamente produzida e reproduzida nas organizações. Essa reprodução de padrões e ações sociais está relacionada mais ao aumento de segurança cognitiva e normativa, no que se refere às expectativas presumidas, que à reprodução literal de padrões ou comportamento externamente imposto. No entanto, a correlação entre estrutura, ação e forças institucionais é circular, tendo em vista que as estruturas e as ações são orientadas por forças ambientais (CRUBELLATE, 2007).

Entende-se por planejamento formal as ferramentas gerenciais e conceitos formalmente instituídos de prática gerencial, pertencentes ao processo de elaboração e viabilização da estratégia empresarial (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

A análise da instituição planejamento formal remete a sua origem no meio acadêmico e aos diferentes desdobramentos que conduziram à institucionalização dessa prática no meio empresarial, conforme ilustra a Figura 2.

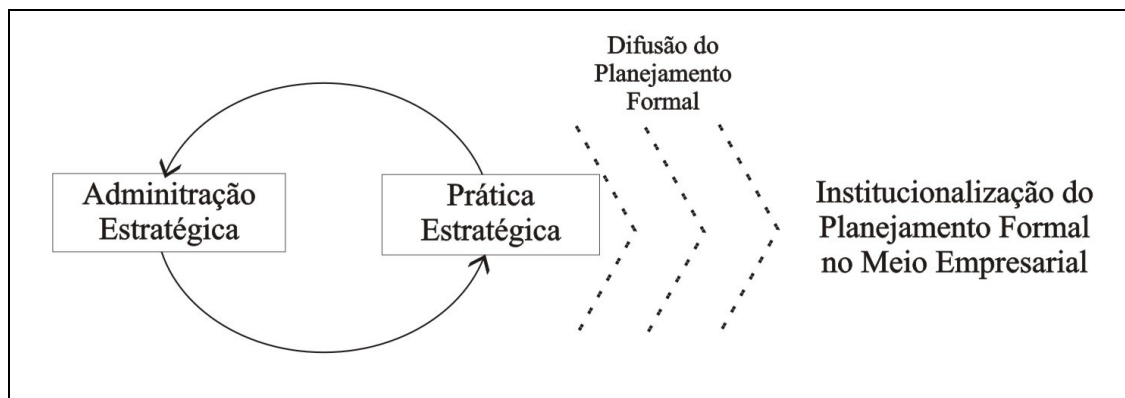


FIGURA 2 – DIFUSÃO DO PLANEJAMENTO FORMAL

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva e Vizeu (2007)

O debate acadêmico na administração estratégica influencia e é influenciado pela prática estratégica nas organizações, no entanto, para que as ideias discutidas na academia sejam difundidas para o âmbito da prática organizacional, são necessários agentes que atuem nesse processo de difusão.

Para que acontecesse a institucionalização do planejamento formal no meio empresarial, também foram necessários agentes para atuar como difusores, dentre eles destacam-se os profissionais, agentes institucionais segundo Scott (2008a). Eles utilizam os conhecimentos vindos de sua formação acadêmica e de experiências anteriores de trabalho, para empregá-los nas organizações. Essa disseminação constituiu-se através da tradução e aplicação dos conhecimentos em administração estratégica, originados na segunda metade da década de 1960 e amplamente difundidos na década de 1970 (MINTZBERG *et al.*, 2000; MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Para explicar o cerimonialismo na prática de planejamento formal do Plano de Saúde Alpha, este trabalho conta com duas correntes da teoria organizacional. Uma relacionada à dimensão racional, ao esforço de maximização da eficiência, e a outra à dimensão institucional, representando a busca por legitimidade na ampla estrutura social. São entendimentos divergentes, para alguns teóricos, mas em conjunto possibilitam uma melhor concepção da realidade organizacional (TOLBERT e ZUCKER, 1983).

A dimensão institucional está contida na discussão sobre mitos institucionais e representa a busca por uma percepção generalizada ou suposição que as ações organizacionais são desejáveis, convenientes, ou apropriadas com algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

O conceito de legitimidade é central no institucionalismo organizacional (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008) e sua análise empírica foi viabilizada a partir das dimensões normativas e cultural-cognitivas, conforme pressupõe a análise teórica no trabalho de Machado-da-Silva e Vizeu (2007).

A base de legitimidade do pilar institucional normativo inclui valores e normas, aplicados coletivamente ou a grupos específicos apontando como os atores devem conduzir seu comportamento. A base de legitimidade do pilar cultural-cognitivo, que corresponde à concepção compartilhada formadora da natureza da realidade social e das estruturas, através dos significados, vem da adoção de uma estrutura de referência comum (SCOTT, 2008).

A dimensão racional é contemplada pela discussão sobre a burocratização na sociedade moderna. Ao estudar as concepções de racionalidade para Weber, Kalberg (1980) as classificou em quatro os tipos: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade

substantiva e racionalidade formal. Porém este trabalho se deterá na análise da racionalidade formal.

A racionalidade formal, ou racionalidade instrumental, corresponde ao cálculo racional meio-fim, uma orientação baseada no cálculo utilitário de consequências, vinculada a preocupações técnicas e de interesses econômicos (KALBERG, 1980).

A racionalidade instrumental geralmente relaciona as esferas da vida à fronteiras econômicas, legais, científicas e à forma burocrática de dominação. Para Weber o mais racional tipo de dominação é encontrado na burocracia, porque seus objetivos estão concentrados no cálculo mais preciso e eficiente de meios para a resolução de problemas, ordenando-os sob regulação universal e abstrata (KALBERG, 1980).

Com o objetivo de investigar os quatro tipos de racionalidade de Weber em um processo de mudança, Townley (2002) estudou a introdução do plano de negócio e da avaliação de desempenho no departamento do governo de Alberta – Canadá responsável pela diversidade cultural.

Na análise do caso, essa autora identificou os quatro tipos de racionalidade de Weber, segundo a classificação de Kalberg (1980). Ao examinar as mudanças causadas pela introdução das práticas do plano de negócios e da avaliação de desempenho, práticas orientadas a eficiência e desempenho econômico, Townley (2002) identificou resistência devido ao choque entre as racionalidades formal e teórica, presentes nas práticas adotadas, com as racionalidades práticas e substantivas dominantes nas instalações culturais e nos museus.

O caso analisado ilustra o choque entre a lógica cultural e econômica, tendo em vista que a orientação voltada ao cálculo utilitário de consequências não era a predominante no cotidiano das organizações em análise e se chocou com a identidade profissional dos membros. Mas em resposta aos mitos institucionalizados, plano de negócios e avaliação de desempenho, a organização se posicionou em conformidade ao sistema, reagindo às penalidades sofridas (TOWNLEY, 2002).

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) analisaram a literatura especializada com o objetivo de identificar uma possível ruptura com o modelo burocrático de organização, os resultados apontaram que definições orientadoras voltadas ao cálculo utilitário de consequências ainda se fazem predominantemente presentes nas organizações.

O contexto competitivo impulsiona as organizações à busca da sobrevivência, através da flexibilização da estrutura organizacional, da ênfase nos clientes, estruturas de salários,

apoios financeiros, qualificações polivalentes. E todas essas ações são justificadas pela funcionalidade e benefícios do uso (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

O âmbito institucional e racional subsidia a análise da realidade estudada neste trabalho. A Figura 3 demonstra a estrutura teórica do estudo, através de um esquema que relaciona as categorias analíticas que subsidiam a análise empírica. Na figura evidencia-se que o cerimonialismo, a racionalidade instrumental e a legitimidade institucional são componentes da prática estratégica. Neste estudo, a prática estratégica analisada constitui e é constituída pela instituição planejamento formal.

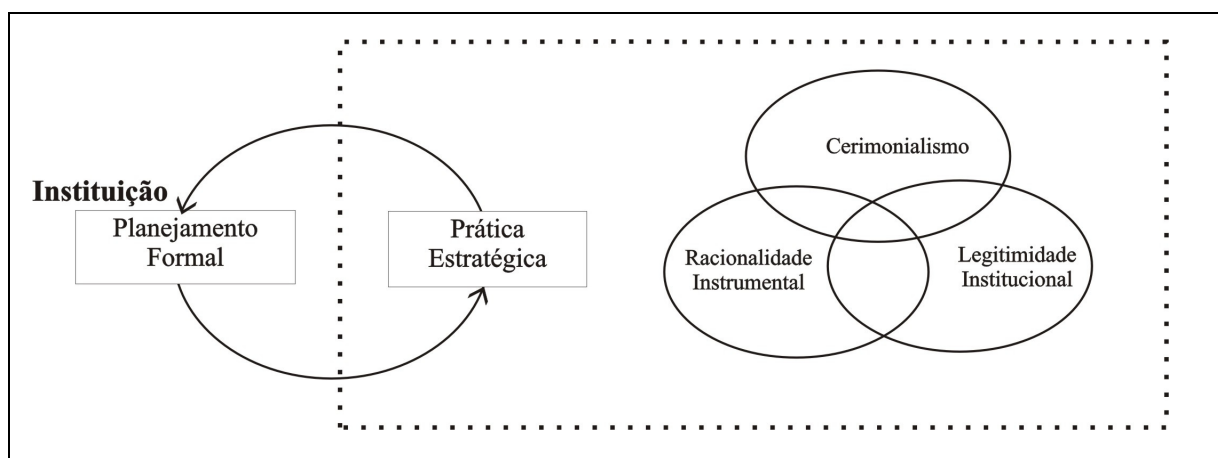


FIGURA 3 – ESTRUTURA DO ESTUDO.

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva e Vizeu (2007).

O planejamento formal, originado na academia e institucionalizado no meio organizacional, é continuamente construído e reconstruído na prática cotidiana das organizações. Essa instituição representa o esforço de sistematização da estratégia. À medida que provê análise de dados importantes que a influenciam, verifica sua viabilidade e encoraja o comportamento estratégico. O planejamento formal possibilita a articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas à organização. Traduz o esforço na busca por maximizar a eficiência (MINTZBERG, 2004).

Ao conceber o planejamento formal em uma organização, entende-se que as ações intencionais, regularizadas e recorrentes, que compõem sua prática estratégica passam a ser moldadas por ele, assim como influenciam sua constituição. A prática estratégica da organização passa a ser continuamente constituída e reconstituída pelo planejamento formal, o planejamento formal passa a ser continuamente constituído e reconstituído na prática estratégica.

Entende-se que a prática estratégica é constituída de ações intencionais, regularizadas e recorrentes, praticadas por atores reflexivos, orientadas em favor de seus interesses, no sentido de intervir num sistema social espaciotemporalmente delimitado (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007). No âmbito da prática estratégica nas organizações, entende-se que ela contempla a racionalidade instrumental, a legitimidade institucional e o cerimonialismo. Ou seja, contempla as perspectivas racional e institucional e supõe que existe a sobreposição entre elas, conforme demonstrado a Figura 3.

Diante do exposto, este estudo, ao tratar especificamente da prática de planejamento formal, contempla a dimensão racional, institucional, ou o imbricamento de ambas, relação conceitual que é norteadas por traços culturais, como o formalismo e aceitação do estrangeiro, que compõem o contexto organizacional brasileiro. Esses elementos corroboram com os três conceitos explorados no estudo, seja através do reforço do caráter formalístico de práticas no contexto brasileiro, seja através de tomar como certas práticas oriundas do estrangeiro.

A busca pela sobrevivência organizacional leva organizações a adotarem mitos institucionais, com o objetivo principal de manter conformidade a padrões institucionalizados na sociedade (MEYER e ROWAN, 1977). Nesse sentido, a análise do cerimonialismo evidencia a preocupação com a eficiência pelas organizações, dimensão racional, e, principalmente, com a legitimidade institucional, dimensão institucional. Por este motivo, o cerimonialismo, a racionalidade instrumental e a legitimidade institucional estão inter-relacionados no esquema analítico deste estudo.

Ao considerar a racionalidade instrumental, a legitimidade institucional e o cerimonialismo, faz-se necessário atentar às múltiplas lógicas institucionais disponíveis às organizações (FRIEDLAND e ALFORD, 1991) e suas múltiplas possibilidades de relacionamentos com a prática do planejamento formal.

A partir da exposição teórico-empírica do tema em estudo e explicação das relações entre as categorias em análise, o próximo capítulo volta esforços para demonstrar os procedimentos metodológicos que fundamentaram a investigação empírica do problema de pesquisa proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A preocupação instrumental ao fazer ciência requer a indicação dos procedimentos metodológicos utilizados para orientar o estudo, escolhidos dentre as inúmeras possibilidades de tratar o fenômeno exposto para investigação.

Para detalhar o processo de captação da realidade neste trabalho, este capítulo expõe: as especificações do problema, através das perguntas de pesquisa, relações entre as categorias analíticas do estudo, definições constitutiva e operacional; as delimitações e desenho da pesquisa, através da estratégia de pesquisa selecionada, unidade de análise, especificações da escolha do caso e dos entrevistados, coleta, tratamento e análise dos dados e de facilidades e dificuldades na coleta; e limitações da pesquisa.

O capítulo põe em evidência detalhes dos caminhos selecionados para orientar a pesquisa empírica do cerimonialismo na prática de planejamento formal do PSA, no período compreendido entre 1999 e 2008, ao reconhecer sua importância e implicações para a construção científica.

3.1 Especificação do Problema

A especificação do problema de pesquisa contribui para a delimitação dos elementos envolvidos no fenômeno estudado, a serem considerados neste estudo. Esse detalhamento acontece através do delineamento das perguntas de pesquisa, das categorias analíticas e suas relações, elaboradas a partir de relações conceituais conforme exposto na última parte do quadro teórico de referência, e das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e dos demais termos relevantes para a pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Como se verifica a prática de planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008?

- b) Quais os componentes estruturais que caracterizam a prática de planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008?
- c) Quais os componentes processuais que caracterizam o planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008?
- d) Em que extensão os componentes identificados refletem a racionalidade instrumental e a legitimidade institucional?
- e) Qual a incidência do cerimonialismo na prática de planejamento formal no Plano de Saúde Alpha no período compreendido entre 1999 e 2008?

3.1.2 Categorias Analíticas do Estudo e Suas Relações

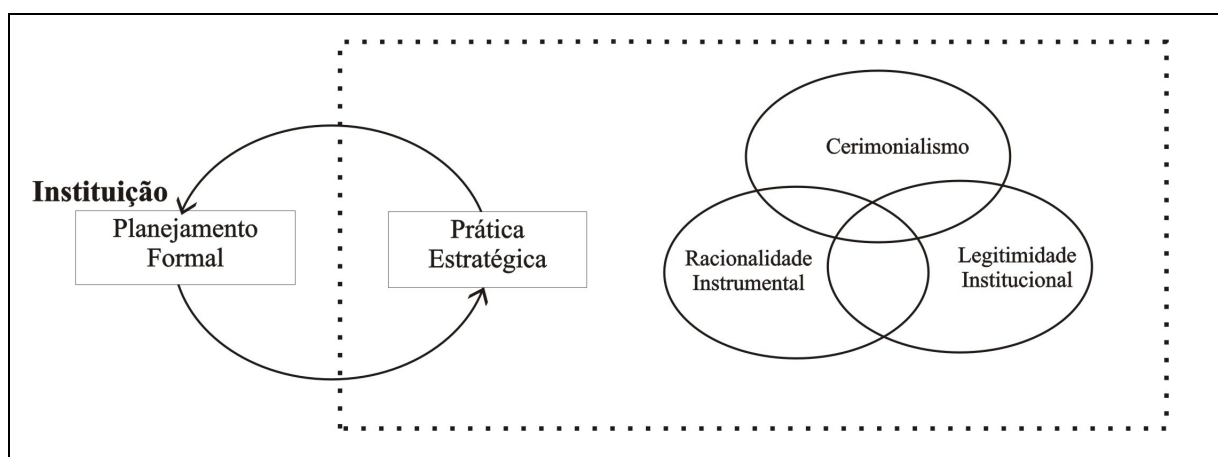


FIGURA 3 – ESTRUTURA DO ESTUDO.

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva e Vizeu (2007)

3.1.3 Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

Planejamento formal

DC: Todas as ferramentas gerenciais e conceitos formalmente instituídos de prática gerencial como pertencentes ao processo de elaboração e viabilização da estratégia empresarial (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

DO: Esta categoria analítica foi operacionalizada através da análise de conteúdo do plano formal do PSA, de documentos e entrevistas com os gestores estratégicos e gestores das unidades administrativas, para o detalhamento dos componentes estruturais (hierarquia, divisão do trabalho) e processuais (decisão, participação, etapas) fundamentais que o caracterizam na organização.

Prática Estratégica

DC: São ações intencionais, regularizadas e recorrentes, praticadas por atores reflexivos, orientadas em favor de seus interesses, no sentido de intervir num sistema social espaciotemporalmente delimitado (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

DO: O seu estudo foi operacionalizado por meio da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores estratégicos e gestores das unidades administrativas, para identificar no cotidiano organizacional a recorrência das ações regulares vinculadas ao planejamento formal. A recorrência de ações regulares vinculadas ao planejamento formal foi possível de ser observada devido ao corte seccional com avaliação longitudinal, que permitiu o resgate de práticas estratégicas a partir de 1999.

Cerimonialismo

DC: Motivação e adoção simbólica de produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, mesmo sem atender a critérios de eficiência, para manter conformidade aos padrões institucionalizados na sociedade, na busca pela sobrevivência organizacional (MEYER e ROWAN, 1977).

DO: A ocorrência do cerimonialismo foi verificada por meio da análise de conteúdo de documentos, entrevistas, com dirigentes e demais participantes do processo, e observação. Esses meios foram utilizados para captação dos motivos e objetivos que moveram a organização em direção à adoção do planejamento formal, verificação da prática cotidiana do planejamento formal nas diferentes unidades administrativas, análises dos resultados oriundos da adoção do planejamento formal. Para apreender o aspecto cerimonial, buscou-se constantemente comparar as motivações para a adoção da prática nas diferentes unidades administrativas, considerando a expectativa de legitimidade contida nestas motivações, com o modo como a prática acontece propriamente, atentando para aspectos que evidenciassem

diminuição, ou flexibilidade excessiva na coordenação e controle interno destas práticas, ou dissociação entre o que era divulgado formalmente e o que cotidianamente acontecia.

Racionalidade instrumental

DC: Orientação baseada no cálculo utilitário de consequências, vinculada a preocupações técnicas e de interesses econômicos (KALBERG, 1980).

DO: A racionalidade instrumental foi operacionalizada por meio da análise de conteúdo do plano formal, documentos, entrevistas e observação, com os responsáveis nos diferentes níveis administrativos, para captar as ações e atenção voltadas a metas de natureza técnica e econômica, visando a eficiência e eficácia na prática de planejamento formal.

Legitimidade institucional

DC: Uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, convenientes ou apropriadas com algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

DO: Sua operacionalização foi viabilizada por meio da análise de conteúdo de publicações veiculadas na imprensa, ou no *site* da empresa, das entrevistas e observação, para captar as referências e suposições de comportamento apropriado tomados como base para a adoção do plano formal (setor, empresas de consultoria, profissionais, organizações modelo), aliada às ações de visibilidade interna e externa na divulgação da adoção, processos e resultados do planejamento.

3.1.4 Definição Constitutiva de Outros Termos Relevantes para a Pesquisa

Institucionalização

DC: Processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, as quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir (MACHADO-DA-SILVA, 2003).

Empresa de Grande Porte

DC: Na indústria são aquelas empresas com 500 ou mais empregados, no setor de comércio e serviços são aquelas que têm 100 ou mais empregados (SEBRAE, 2008).

3.2 Delimitação e “Design” da Pesquisa

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Para atender às proposições de pesquisa, realizou-se um estudo de caso qualitativo de natureza descritiva e interpretativa, por viabilizar uma detalhada descrição do fenômeno e possibilitar a teorização sobre ele (GODOY, 2006). Para isso, elaborou-se a descrição da prática de planejamento formal no PSA a partir de 1999, detalhando seus componentes estruturais e processuais, conforme consta no capítulo quatro.

O problema de pesquisa desta dissertação orientou a investigação em direção ao estudo de caso qualitativo, por requisitar a investigação em profundidade de um caso, tornar possível o entendimento de suas particularidades e, conseqüentemente, melhores explicações teóricas (GODOY, 2006).

A decisão também foi embasada a partir das recomendações de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005). Esses autores apontam que para uma abordagem sistêmico-processual recorrente da teoria institucional, os delineamentos da pesquisa empírica devem ser configurados, preferencialmente, por métodos múltiplos, com privilégio para procedimentos qualitativos de pesquisa em uma perspectiva longitudinal e histórica.

Essa estratégia de pesquisa possibilita o estudo em profundidade, a contextualização e exaustividade na análise do fenômeno. O estudo de caso investiga empiricamente o fenômeno contemporâneo em seu contexto, viabilizando a pesquisa, principalmente quando os limites entre eles não são facilmente identificáveis (YIN, 2005).

Ao considerar diferentes possibilidades de pesquisa para o estudo de caso, optou-se por uma investigação de corte seccional com avaliação longitudinal, para o regate histórico e melhor contextualização da prática de planejamento formal na organização em exame, tendo em vista que o início de sua implantação na empresa aconteceu em 1999.

Para o desenvolvimento do estudo, considerou-se o nível organizacional; nele o interesse da investigação, a unidade de análise, foram as práticas relacionadas ao planejamento formal nas unidades administrativas.

O processo de elaboração do trabalho empírico foi viabilizado por meio de uma permanente e flexível interação entre os dados e a teoria. A análise dos dados empíricos foi orientada pelos pressupostos teóricos tomados como referência, conforme a discussão apresentada no capítulo dois. Ao mesmo tempo a teoria pode ser reelaborada a partir desses dados. Nesse processo de construção e reconstrução do conhecimento científico, os dados empíricos e a teoria foram constantemente confrontados e, como resultado, esse conhecimento pode ser transformado. A estrutura conceitual desenvolvida a partir dessa conversação entre teoria e dados empíricos e o direcionamento para outras possibilidades de investigação são resultado dessa transformação do conhecimento científico.

3.2.2 População e Amostragem

Para atender as proposições do estudo, considerou-se mais apropriada a realização de um estudo de caso único, por possibilitar a reunião de esforços para a análise em profundidade em uma única organização, de forma consistente, para que posteriormente em estudos complementares a este possam ser desenvolvidas análises comparativas.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do setor de Saúde Suplementar brasileiro, que atua em Curitiba-PR e Região Metropolitana. A opção de investigar o PSA derivou da constatação que na empresa havia uma considerável formalização na prática de planejamento. Além disso, o fato de a prática de planejamento formal estar aliada ao momento de mudanças contextuais e busca por profissionalização da empresa, tornou ainda mais rico o estudo e investigação dessa organização.

Aliado aos aspectos descritos, contar com um intermediário que viabilizou o acesso a um membro da diretoria do PSA e com a agilidade da empresa em autorização a realização do estudo facilitou a decisão na escolha do caso a ser investigado.

Tendo em vista que as práticas nas unidades administrativas seriam a unidade de análise, buscou-se inicialmente estudar a estrutura organizacional do PSA, para que pudessem ser identificados os setores e pessoas-chave, de interesse para as entrevistas.

Constatou-se que a estrutura organizacional do PSA é formada, em seu maior escalão, pelo presidente, quatro superintendentes e um diretor médico. Subordinados a eles há dezoito gerentes e coordenadores, subdivididos em cinco áreas: Médica; *Marketing* e Vendas; Pessoas e Processos de Gestão (PPG); Tecnologia da Informação (TI); Financeira.

Na seleção dos atores envolvidos na prática objeto de análise, foram considerados todos os dirigentes estratégicos, os seis membros da diretoria, e alguns dos representantes das cinco áreas funcionais da organização. Ao selecionar os gerentes e coordenadores do PSA foi estabelecido que fossem três entrevistados da área Médica, por ser a área com maior amplitude de setores na empresa, um da área de TI, pois existe apenas um setor nessa área, e dois entrevistados para cada uma das outras três áreas, MKT e Vendas, PPG e Financeira.

Para selecionar os gerentes respeitou-se a seguinte regra: quando a área tivesse mais de dois setores, a escolha deveria priorizar um gerente ou coordenador que tivesse muitos setores subordinados e outro que tivesse poucos setores subordinados, para que a entrevista pudesse captar o entendimento dos gestores a partir de diferentes posicionamentos na organização. A soma de gestores selecionados para a entrevista totalizou 16 pessoas, dez entre gerentes e coordenadores e os seis membros da diretoria.

Após a seleção dos gestores foi realizada uma reunião com a Superintendente de PPG, contato que intermediou a aproximação da pesquisadora à empresa. A Superintendente elaborou e encaminhou um convite formal para os gestores selecionados, que consta no Anexo II, para posterior agendamento.

As entrevistas aconteceram entre outubro e dezembro de 2008 e totalizaram 12 gestores da empresa, conforme detalha o Quadro 3. Dois dos seis membros da diretoria aceitaram e puderam ser entrevistados, dois deles não aceitaram participar da pesquisa e os outros dois aceitaram, mas não dispunham de tempo disponível na agenda no período da coleta. Os dez gestores e coordenadores selecionados aceitaram o convite e participaram das entrevistas.

DIRETORIA	
Superintendente de Pessoas e Processos de Gestão	
Superintendente de Tecnologia da Informação	
GERENTES E COORDENADORES	ÁREA
Gerente de Relações Empresariais	<i>Marketing</i> e Vendas
Coordenador de Comunicação	<i>Marketing</i> e Vendas
Gerente Geral de Serviços Médicos	Médica
Gerente Médico de Unidades Próprias	Médica
Gerente de Risco	Médica
Coordenador de Processos de Gestão	Pessoas e Processos de Gestão
Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas	Pessoas e Processos de Gestão
Gerente de Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação
Gerente de Contratos	Financeira
Gerente Administrativo	Financeira

QUADRO 3 – GESTORES ENTREVISTADOS DO PSA.

Fonte: dados primários.

As entrevistas contemplaram as cinco áreas funcionais da empresa, com os gerentes e coordenadores, e apenas dois representantes da Diretoria.

Como parte do levantamento de dados para a pesquisa, também foi realizada uma entrevista com um consultor que participou do processo de implantação e estruturação do planejamento formal na organização, por aproximadamente 10 anos. A necessidade de entrevistar algum agente externo que auxiliou a organização em seu processo de mudanças surgiu no decorrer da coleta de dados. Dentre superintendentes, gerentes, coordenadores e consultor, somam-se então 13 pessoas entrevistadas.

3.2.3 Coleta dos Dados

A investigação de estudo de caso baseia-se em múltiplas fontes de evidência, que precisam convergir no formato de triângulo (YIN, 2005). As fontes de evidência utilizadas neste estudo, documentos, entrevistas e observação direta, contemplam dados secundários e primários.

Os **dados secundários**, textos que já foram produzidos para outras finalidades, foram levantados nos documentos analisados. Os “documentos” representam uma amplitude de entendimentos, pois incluem materiais escritos, como recortes de jornais, textos publicados na mídia, cartas, memorandos, relatórios internos, documentos administrativos, e podem ser estatísticas, outros tipos de registros organizados em um banco de dados e elementos iconográficos (GODOY, 2006).

No estudo do PSA os documentos foram disponibilizados pela superintendência de PPG ou por alguns dos gestores no momento da entrevista para exemplificar a dinâmica organizacional vinculada ao planejamento, através de relatórios, registros administrativos, programas do sistema de informação da empresa (*Business Intelligence* - BI, *Balanced Scorecard* - BSC). Também foram levantadas publicações veiculadas na *internet* relacionadas à empresa em estudo e sobre o Setor de Saúde Suplementar, veiculadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) ou em artigos e dissertações acadêmicas.

Para o levantamento de **dados primários** utilizaram-se duas fontes de evidência, uma delas foi a observação e a outra, entrevistas.

Sabendo que o estudo de caso investiga o fenômeno em seu contexto (YIN, 2005), a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. O pesquisador atua como

espectador atento na intenção de ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam a seu trabalho (GODOY, 2006; EISENHARDT, 1989).

Os acontecimentos foram registrados em diários de campo e as observações documentadas a partir das visitas à organização em estudo, seja durante as visitas ao local, por motivos diversos, durante e após as entrevistas. As observações englobaram tanto uma dimensão descritiva quanto reflexiva. O Apêndice V apresenta o modelo de diário de campo utilizado para os registros de acontecimentos nas entrevistas.

A entrevista foi o outro método utilizado na coleta de dados primários, por possibilitar maior profundidade no levantamento de informações contextuais e de descrições detalhadas, que puderam auxiliar na explicação de achados específicos (GASKELL, 2002).

Para orientação da coleta optou-se por entrevistas semiestruturadas, pois elas têm como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem aos temas de interesse da pesquisa, esse tipo de entrevista é adequado quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOY, 2006).

As entrevistas foram orientadas por um roteiro, que possibilitou estruturar uma sequência a ser seguida pela pesquisadora, sem ser necessário seu cumprimento literal. Conforme as situações e direcionamentos da fala dos entrevistados a pesquisadora remodelava a condução das entrevistas, tomando cuidado para não deixar de atender a todas as questões estabelecidas.

O registro das entrevistas foi feito por meio de gravações, após devida comunicação e autorização dos entrevistados. Todos permitiram que a entrevista fosse gravada. Os aspectos relativos à forma de emissão das respostas e ao andamento das entrevistas foram registrados no diário de campo.

Dois roteiros para as entrevistas semiestruturadas foram elaborados, conforme consta nos Apêndices II e III, e estavam orientados em diferentes perspectivas: voltada à ação estratégica, para captar a perspectiva do corpo diretor; e voltada para a ação operacional, executada pelos gestores de nível tático.

A fase de levantamento de dados foi dividida em dois momentos. Na primeira fase foi realizada a primeira reunião informal, em outubro de 2008, para apresentar os direcionamentos gerais da pesquisa para a superintendência de PPG, destacando o que seria necessário analisar na organização. A superintendente, em reunião com o presidente do PSA repassou a proposta de estudo. Após a análise e aprovação do presidente foi agendada uma nova reunião para o levantamento inicial dos dados.

Na etapa inicial de levantamento de dados foram feitas buscas de dados secundários pela *internet* e agendados dois encontros formais com os responsáveis diretos pelo planejamento na organização, a coordenadoria de processos de gestão e a própria superintendência de PPG. No encontro com a superintendente foi realizada a primeira entrevista, visando a captar a narrativa da dirigente com relação à contextualização do uso do planejamento formal desde a fase de sua implantação. As perguntas que orientaram essa entrevista de levantamento inicial constam no Apêndice I.

Alguns documentos foram analisados ainda nessa primeira fase, como a estrutura do BSC e o organograma da empresa. Fundamentado nos dados levantados na primeira fase de coleta – publicações na *internet* sobre a empresa e o setor, observação, entrevista e documentos – iniciou o processo de escolha dos atores chave para as entrevistas e consolidação dos instrumentos de pesquisa, que foram desenvolvidos a partir dos pressupostos teóricos e das informações levantadas no mapeamento inicial do campo.

Na segunda fase da coleta de dados aconteceram as entrevistas com os gestores selecionados, orientadas a partir dos roteiros consolidados na primeira fase da coleta. Essas entrevistas incluíram novamente a superintendente já entrevistada na primeira fase. Essa segunda fase da coleta de dados aconteceu entre novembro e dezembro de 2008 e nela continuaram os registros em decorrência das observações e o levantamento de dados secundários.

Na segunda fase, além das entrevistas com os gestores do PSA, também foi realizada entrevista com um dos consultores que atuou no processo de formalização do planejamento na empresa, com vistas a levantar ainda mais dados contextuais relacionados às influências na construção do planejamento formal. As duas fases da coleta de dados totalizam 14 entrevistas. Uma entrevista na primeira fase e treze na segunda.

As entrevistas gravadas somam aproximadamente 525 minutos. Todas elas foram transcritas na íntegra, para possibilitar a análise minuciosa dos dados, e somam 118 páginas de transcrição, na Fonte *Times New Roman* tamanho 10.

O Quadro 4 sintetiza as fases da coleta de dados, detalhando as fontes de dados, instrumento de coleta e objetivos de cada fase.

Fase	Fonte de dados	Instrumento de coleta	Objetivo
Primeira	Dados secundários e primários	Documentos Entrevista com a superintendente de PPG Observação	Levantamento das informações iniciais para o mapeamento do campo e ajustes dos roteiros semiestruturados para as entrevistas.

Segunda	Dados secundários e primários	Entrevistas com os gestores-chave selecionados Entrevista com o consultor Documentos Observação	Análise em profundidade do caso em estudo.
---------	-------------------------------	--	--

QUADRO 4 – FASES DA COLETA DE DADOS.

Para o levantamento de dados alguns fatores influenciaram positivamente, facilitando o trabalho de pesquisa. Ao mesmo tempo outros aspectos dificultaram o desenvolvimento das atividades em campo.

3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

No transcorrer da pesquisa alguns fatores facilitaram ou dificultaram a coleta de dados, que aconteceu entre outubro e dezembro de 2008.

Dentre aqueles que dificultaram está a mudança de sede da empresa no período programado para início da coleta de dados. Após a primeira fase de levantamento e análise de dados, alguns gestores foram selecionados para as entrevistas, porém, no período programado para iniciar o trabalho de campo, a empresa estava se preparando para mudança da sede administrativa e do centro de atendimento médico de Curitiba. Os atores selecionados para a entrevista estavam envolvidos com a mudança, consequentemente, o início da coleta teve que acompanhar a fase atarefada dos gestores e esperar por um horário disponível em sua agenda. Mesmo passado um tempo após a mudança da sede, os gestores dispuseram de pouca disponibilidade na agenda, tendo em vista o acúmulo de compromissos e atividades no período.

A indisponibilidade refletiu no intenso período de coleta de dados em alguns momentos, pois algumas vezes as entrevistas foram agendadas para o mesmo dia, ou em dias muito próximos.

Outro fator complicador foi a existência de um intermediário para agendamento das entrevistas. Todo o contato inicial com os entrevistados foi realizado pela superintendente de PPG, que encaminhava um comunicado formal por *e-mail* e no retorno do *e-mail* eram feitas sugestões de datas e horários para as entrevistas. A partir disso a superintendente contatava a pesquisadora e confirmava sua disponibilidade de horário, para que, enfim, o encontro fosse agendado. Ao considerar ainda a significativa quantidade de atribuições e atividades da

superintendente, todo esse processo contribuiu ainda mais para a morosidade do trabalho em campo.

Devido às entrevistas terem sido intermediadas pela responsável pelo planejamento na empresa, é necessário considerar que informações podem ter sido encobertas, involuntariamente, na expectativa de transparecerem somente os aspectos positivos da prática, sem que ficassem evidentes as deficiências e possíveis dimensões cerimoniais.

Mesmo com alguns complicadores pela intermediação da superintendente, contar com seu apoio facilitou o acesso e abertura da empresa, pois foi devido a essa intermediação que o presidente autorizou o desenvolvimento do estudo. Além disso, sem sua interferência conseguir o contato e um horário disponível na agenda dos gestores para a entrevista seria ainda mais difícil.

Não ter acesso ao planejamento formal na íntegra para análise foi outro complicador, mas ter acesso às publicações da empresa de consultoria que assessorou o PSA, facilitou a superar a restrição na coleta de dados, tendo em vista que as publicações detalham as ferramentas presentes nas práticas da empresa.

Facilidades foram encontradas também no agendamento da entrevista com o consultor, beneficiando o trabalho com enriquecimento de informações sobre a empresa, tendo em vista que foi ele quem viabilizou a aproximação do PSA à empresa de consultoria na fase inicial de mudanças na empresa.

A riqueza de publicações relacionadas ao segmento de Saúde Suplementar no Brasil também facilitou o trabalho e entendimento contextual da empresa, pois algumas mudanças no trajeto desse setor influenciaram significativamente as mudanças nas empresas nele inseridas.

3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados

A análise dos dados inicia a partir do primeiro conjunto de dados, aconteceu paralelamente à coleta e esteve integrada aos próprios dados. Ela esteve presente nas observações, registradas nos diários de campo, no estudo dos documentos, durante o transcorrer das entrevistas, das transcrições.

Nesse processo de construção teórica foi de fundamental importância que os conceitos emergentes dos dados empíricos fossem tratados, analisados e comparados com

aqueles existentes nas teorias. A ideia central é que os pesquisadores constantemente comparem a teoria e os dados, pois os dados empíricos possibilitam novos *insights* e o desenvolvimento de uma teoria empiricamente válida (EISENHARDT, 1989).

Os conceitos emergentes do campo ao serem comparados com aqueles existentes na literatura, foram questionar o que há de semelhante entre eles, o que contradiz e por quê. Nesse sentido, ao refletir sobre quando se deve encerrar essa comparação entre teoria e dados empíricos, a saturação foi a ideia-chave (EISENHARDT, 1989). Para a complexa tarefa de tratar e analisar os dados, optou-se pela análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo possibilitou a construção de uma breve descrição das características de um texto, através da classificação sistemática e contagem de unidades textuais (BAUER, 2002). A descrição analítica do caso funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, nesse processo a análise de conteúdo possibilita a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, recorrendo a indicadores qualitativos ou não (BARDIN, 2004).

No processo de análise foram colocadas em evidência as “respirações” e consideradas as demais demonstrações comportamentais que pudessem interferir ou representar algo importante para a avaliação do conteúdo das mensagens.

As demonstrações comportamentais dos entrevistados foram resgatadas dos diários de campo, neles foram registradas impressões dos entrevistados, dos acontecimentos durante as entrevistas, do ambiente de trabalho.

Para essa fase da pesquisa considerou-se inicialmente a análise temática, segundo a orientação de Bardin (2004), com codificações tanto originadas na fundamentação teórica quanto dos próprios dados. Os critérios de classificação dos elementos de significação foram orientados inicialmente a partir dos interesses da pesquisas, que são embasados na teoria, e posteriormente, no decorrer das análises, emergiram dos dados. Até a consolidação e organização final dos dados, a categorização foi construída e reconstruída inúmeras vezes, inclusive durante a elaboração da descrição analítica constante no capítulo quatro.

Na elaboração da descrição analítica e de desenvolvimento da codificação, os documentos subsidiaram o processo com o fornecimento de informações relacionadas à estrutura organizacional, ferramentas vinculadas ao planejamento formal, dados relacionados ao desempenho global da organização e a investimentos.

A análise da totalidade do texto após a categorização, também fez uso do recenseamento da frequência e ausência de palavras, para reforçar a explicação apresentada pela análise temática.

Os termos que receberam maior ênfase na fala dos entrevistados eram destacados durante as transcrições e análises. Após a categorização e descrição do caso, esses termos foram relacionados em uma lista e utilizando-se a ferramenta localizar do Word, foi feita uma varredura dos termos nas entrevistas transcritas. Buscou-se, na análise desses termos, identificar e relacionar os entrevistados correspondentes para explicação de possíveis relações.

Na seção a seguir são relacionadas considerações sobre as limitações da pesquisa, tendo em vista que essas reflexões contribuem para o aperfeiçoamento do trabalho científico.

3.3 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações do estudo necessitam ser consideradas. Uma delas foi decorrente da não obtenção do planejamento completo, em mãos, para a análise minuciosa das diretrizes estratégicas e dos indicadores, longe da supervisão dos gestores. Ter o planejamento vigente na empresa e os anteriores possibilitaria traçar suas principais alterações no período analisado e fazer a análise comparativa da mudança de posicionamento da empresa. Quando os indicadores e demais componentes do planejamento foram disponibilizados, a pesquisadora esteve em companhia de algum dos gestores entrevistados, limitando o tempo e a autonomia de trabalho, para uma análise mais adequada.

Outro fator limitante foi a impossibilidade de entrevistar todos os dirigentes estratégicos, não permitindo o amplo entendimento sobre o posicionamento da diretoria da empresa. A limitação do escopo de análise na organização, apenas dois dirigentes estratégicos, dois níveis hierárquicos e neles somente parte dos setores foram contemplados, limitou o entendimento da organização em maior profundidade, tendo em vista que seria possível a obtenção de ainda mais informações da prática.

Se a pesquisadora pudesse estar imersa no campo, participando das atividades no cotidiano organizacional, seria viabilizado o melhor entendimento da prática organizacional para contrastá-la com as proposições estruturais apresentadas.

A coleta de dados via entrevista, observação, documentos, possibilita a construção de um estudo de caso com detalhamento em sua análise. Porém um estudo etnográfico, ou da observação participante, talvez pudesse contemplar ainda melhor o objeto da investigação.

Algumas das limitações explicitadas esbarram em outro fator limitador: o tempo. Muitas seriam as estratégias metodológicas de inserção no campo, porém o pouco tempo disponível no curso de mestrado para o desenvolvimento do estudo requer adequação de seus direcionamentos.

Apesar de analisar exaustivamente o caso, concorda-se que não foi possível esgotar a explicação do fenômeno científico em estudo. O real desafia as perspectivas teóricas, por sua amplitude e complexidade, pois vai além de qualquer uma das contemplações possíveis de serem feitas.

Verificar a ocorrência do cerimonialismo na prática de planejamento formal evidencia um fenômeno que requer um recorte teórico-empírico, para tornar viável sua investigação, principalmente ao considerar o tempo destinado ao desenvolvimento do estudo. Muitas possibilidades de pesquisa poderiam ser contempladas no processo de investigação, no entanto, seu direcionamento foi orientado a partir dos pressupostos da pesquisadora em detrimento de tantos outros possíveis.

O capítulo a seguir apresenta o resultado do trabalho empírico desenvolvido e as contemplações teóricas dele decorrentes.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PLANO DE SAÚDE ALPHA

O Plano de Saúde Alpha (PAS) foi fundado por um grupo de médicos, os proprietários do Hospital Beta, que tiveram a ideia de criar um plano para os usuários do hospital.

Fundada em 1970 na cidade de Curitiba, a empresa cresceu e se especializou em planos de saúde corporativos. O PSA é uma empresa de origem e tradição familiar, classificada na categoria de Medicina de Grupo, na qual os principais produtos e serviços são os convênios médicos. O modelo de Medicinas de Grupo é similar às *Health Maintenance Organizations*, dos Estados Unidos da América, é composto por serviços próprios, credenciados ou ambos (VILARINHO, 2003).

A empresa comercializa três modelos de planos empresariais que têm características próprias, são diferenciados pelo padrão de conforto na internação e pela amplitude de acesso à rede credenciada. No entanto, todos possibilitam internações com acomodações e livre escolha para consultas com médicos especialistas credenciados.

Oito anos depois da fundação, em 1978, a empresa inaugurou um hospital para atendimento de emergência e internamentos pediátricos e um centro médico integrado na Cidade Industrial de Curitiba. Em 1985, a empresa inaugurou um Centro Médico na região central de Curitiba. Foram realizados investimentos em profissionais, tecnologia, infraestrutura, voltados à ampliação dos negócios.

Desde sua fundação, o PSA manteve um estilo de gestão tradicional de empresa familiar. Porém, no final da década de 1990, alterações no contexto da empresa a pressionaram por mudanças em sua postura administrativa.

Em resposta as pressões por mudanças, a empresa investiu e recebeu, no ano de 2000, a certificação da ISO 9001 e, em 2006, alcançou a maior nota no índice de desempenho da saúde suplementar, elaborado pela ANS, que aponta uma classificação de empresas brasileiras referente à qualificação em saúde.

No ano de 2007 a empresa, como parte da estratégia de expansão e melhoria na prestação de serviços, iniciou a construção de um novo centro médico e uma nova sede administrativa, ambos inaugurados em 2008.

Atualmente a empresa tem uma rede própria composta por seis unidades, cinco centros médicos integrados e um laboratório de análises clínicas, e conta também com um hospital associado, médicos e clínicas, pela rede credenciada. Em âmbito nacional, para atendimentos de urgência e emergência, tem a cobertura pelo sistema da Associação Brasileira de Medicina de Grupo (Abramge).

Aproximadamente 100.000 (cem mil) pessoas contam com os serviços do PSA, por meio de 700 empresas clientes. Para atender a esta demanda por serviços, a empresa tem 433 funcionários CLT, 24 estagiários e 8 empregados temporários.

A estrutura organizacional do PSA é composta pela presidência, uma diretoria médica e quatro superintendências: *MKT* e vendas, pessoas e processos de gestão, tecnologia da informação e financeira. As superintendências correspondem às áreas encarregadas pelo suporte administrativo da atividade fim da empresa. A diretoria médica, responsável direta pelos serviços oferecidos pela empresa, é subdividida em duas gerências gerais, a de serviços médicos, responsável por cuidar da gestão de toda rede credenciada, e a gerência geral de unidades próprias, que cuida da rede própria do PSA. A Figura 5 delineia em detalhes a estrutura do PSA, por meio da representação de parte de seu organograma.

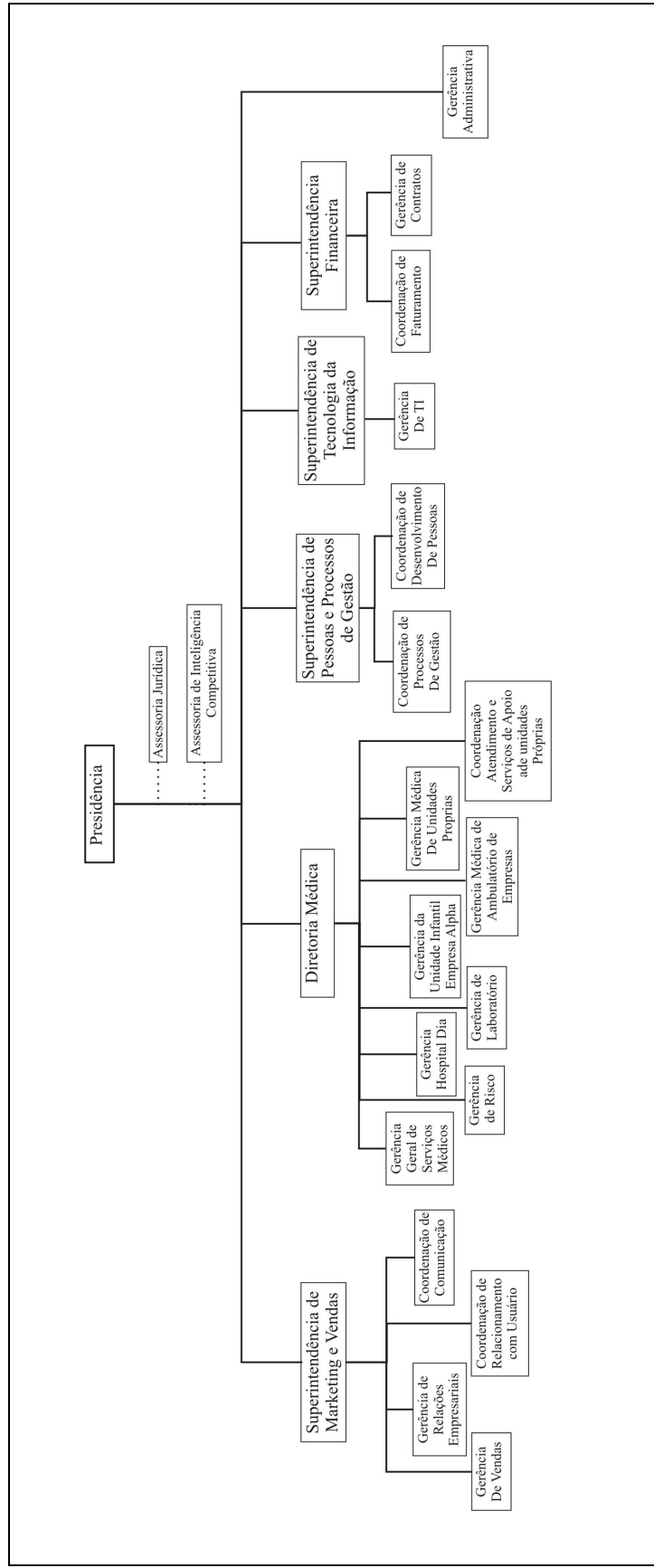


FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PSA.

Fonte: dados secundários.

4.2 O Planejamento Formal no Plano de Saúde Alpha

4.2.1 O Contexto Organizacional em 1999

Nas décadas de 1940 e 1950 o mercado de planos de saúde começou a desenvolver-se no Brasil, iniciou sua expansão quando as organizações públicas passaram a reverter recursos próprios e dos empregados para financiar ações de assistência à saúde. O setor privado passou a utilizar-se de sistemas assistenciais a partir das indústrias do ramo automobilístico, principalmente as empresas estrangeiras (ANS, 2009).

Este formato de relações entre financiadores e provedores de serviços de saúde implicou o estímulo do setor privado, em decorrência da reforma administrativa do Decreto-Lei 200, que, em termos constitucionais, viabilizou a contratação de empresas para a execução de programas e projetos de responsabilidade do Estado (VILARINHO, 2003). Esta ampliação na demanda por assistência à saúde aconteceu, principalmente, na década de 1960, estimulada por convênios entre empresas empregadoras e empresas médicas (ANS, 2009).

O segmento se desenvolveu até que em 1998 foi publicada a Lei 9.656 para regulamentação dos planos de saúde. A Lei 9.565/98 instituiu várias garantias para os usuários dos serviços de saúde e, a partir dela, no ano de 1999 a 2001, vieram inúmeras Medidas Provisórias que a modificaram e aperfeiçoaram as regras de regulamentação do setor (ANS, 2009).

A partir da Medida Provisória 2.012-2, de 30 de dezembro de 1999, e da Lei 9.961/00, foi criada a ANS, para promover a defesa do interesse público, regular as operadoras setoriais e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país (ANS, 2009).

No quadro a seguir, são apresentados os marcos legais do setor de saúde suplementar brasileiro.

Lei	Data de publicação no Diário Oficial da União	Ementa
Nº 9.656 foi atualizada pela Medida Provisória Nº 2.177-44/2001	04/Jun/1998	Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde
Nº 9.961	29/Jan/2000	Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar e dá outras providências

Nº 10.185	14/Fev/2001	Dispõe sobre a especialização das sociedades seguradoras em planos privados de assistência à saúde e dá outras providências
-----------	-------------	---

QUADRO 5 – MARCOS LEGAIS DA REGULAMENTAÇÃO DOS PLANOS DE SAÚDE.

Fonte: Carvalho e Cecílio (2007)

O surgimento e aprovação da Lei nº 9656/98 foi resultado da articulação dos consumidores de planos de saúde, dos portadores de patologia e dos médicos, que se sentiam ameaçados em relação a sua autonomia profissional. Em decorrência desta mobilização, os dados do setor passaram a ser mais acessíveis e sua regulamentação e fiscalização avançou significativamente, ao criar bases mais favoráveis para que as necessidades da saúde prevalecessem sobre as questões econômicas (CARVALHO e CECÍLIO, 2007).

Na época de criação da ANS o setor de saúde suplementar do Brasil contava com 30 milhões de usuários, 2.200 operadoras e milhares de profissionais, movimentando 23 bilhões de reais por ano. Sendo assim, a ANS teve o desafio de mapear e conhecer as operadoras e seus administradores, padronizar a contabilidade das empresas e sistematizar o recebimento de informações econômico-financeiras (ANS, 2009).

O aumento das exigências da ANS com o funcionamento das operadoras tem também o objetivo de diminuir a quantidade de seguradoras de saúde e ampliar a qualidade dos serviços por elas ofertados. “Hoje há em torno de 1.700 operadoras, a ANS tem a expectativa de até 2015 ter no máximo 500 operadoras, porque a grande maioria não vai conseguir segurar no mercado” (Gerente 1 –Médica).

Com a regulamentação e a criação da ANS, intensas mudanças aconteceram no setor e todo ele, as operadoras, os médicos e demais profissionais da área da saúde, tiveram que se ajustar ao novo contexto. “Por 30 anos a saúde suplementar no Brasil atuou ‘do modo que bem entendia’, por ser totalmente desregulada, e via de regra, quando faltava dinheiro, independente do motivo, ia buscá-lo no usuário”(Gerente 1 –Médica).

Nesse contexto, o PSA, que conduzia suas atividades através de uma gestão tradicional desde sua fundação em 1970, também precisou adequar-se às imposições da regulamentação. Passou a ser necessário preocupar-se, mais expressivamente, com a gestão de custos e para isso envolver o médico nesse processo, pois até aquele momento as coisas funcionavam do modo que eles achavam que deveria, sem que fosse exigido nada desses profissionais.

A medicina passou a ser baseada em evidência, ferramenta que possibilita a um auditor contatar o médico e apontar se sua recomendação tem ou não suporte na literatura

internacional, sem, no entanto, coibir sua atuação profissional. Ferramentas como esta evidenciam a preocupação em controlar os custos para não prejudicar os resultados das operadoras de planos de saúde.

A mudança de cenário em 1999 iniciou a busca das empresas do setor por profissionalização. No PSA o planejamento era desarticulado e informal, a gestão da empresa não acompanhava seu próprio crescimento e as mudanças na dinâmica do mercado. Somente com a regulamentação e mudanças contextuais é que a empresa passou a preocupar-se com a profissionalização da gestão, impulsionando significativas mudanças à dinâmica organizacional.

Ainda no final da década de 1990 a exigência pela certificação de qualidade ISO, feita por um cliente importante, a perda de espaço e oportunidades para a concorrência e a orientação dada por uma consultoria, reforçaram ainda mais a necessidade de remodelagem na administração da empresa e a mudança em sua postura. O PSA passou a investir em programas de qualidade, na melhoria dos procedimentos e na análise e controle dos gastos.

A gente precisaria estar colocando ISO, porque na época muitas empresas que a gente tinha, tinham feito essa exigência, eles queriam ter parceiros que tivessem ISO. E até pela entrada de novas concorrências, eu lembro a gente acabou nem ganhando a concorrência. [...] A gente participava, se eu não me engano, de uma concorrência dessas e surgiu nossa ideia: Olha a gente precisa ter isso, porque daqui pra frente as empresas vão ficar muito mais exigentes, com relação aos parceiros (Superintendente – TI).

Ao mesmo tempo em que fatores externos pressionavam por um posicionamento diferenciado, a empresa teve um ganho significativo com a entrada de pessoas que trouxeram novas metodologias de gestão. Iniciou com a assessora de presidência em 1998, que, em um curso de especialização em Gestão da Qualidade, conheceu novas ideias e um consultor da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), empresa de consultoria que desenvolvia trabalhos voltados à qualidade no Brasil.

A gente antes fazia muitos cursos, utilizava algumas metodologias, mas nada muito científico. A gente se reunia, estudava orçamento, resultados, como é que estava, como é que não estava, mas a gente não tinha assim, não seguia nenhuma estrutura de gestão, não tinha nada estruturado. Daí com a qualidade, com o pessoal da qualidade, é que começou a falar de Gerenciamento por Diretrizes, criar uma

estrutura de gerenciamento por diretrizes, transformar o orçamento numa ferramenta de gestão. (Superintendente – TI)

Todo o desencadeamento de melhorias teve início com a implantação de ferramentas para gestão da qualidade.

4.2.2 A Consultoria

Na década de 1990 o movimento pró-qualidade na gestão empresarial brasileira foi muito difundido e uma das universidades que liderou esse programa foi a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

O interesse pela qualidade e o desenvolvimento de ferramentas para empresas brasileiras na UFMG, surgiu após visita ao Japão e Estados Unidos, países que lideravam o movimento de qualidade no mundo. “Na década de 1990 começou a ser moda você falar de gestão da qualidade, sistema de qualidade. Todas as empresas, de modo geral, começaram a interessar-se pelo tema” (Consultor). Essa busca por conhecimentos e práticas difundidas nos Estados Unidos e no Japão, evidencia a estratégia de articulação em direção à superação do hiato entre o Brasil e as sociedades desenvolvidas (GUERREIRO-RAMOS, 1983).

Apesar da aproximação do trabalho desenvolvido nos dois países, a gestão da qualidade no Brasil desenvolvida na UFMG seguiu o foco em disciplina, operação e resultados, conforme o modelo difundido no Japão.

A FDG, que tem como membros os profissionais da UFMG, passou a ministrar cursos em todo o Brasil e ter consultores espalhados por todo ele. Esta consultoria atua na mediação entre a academia e as organizações, e sua atuação é reforçada pela legitimidade de sua origem acadêmica e por difundir conhecimentos que “funcionam” na prática organizacional (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

A assessora do presidente do PSA, no final da década de 1990, fazia um curso de especialização na Universidade Federal do Paraná (UFPR) e um de seus professores era consultor da FDG. Foi quando se iniciou a aproximação entre a consultoria e o PSA.

O trabalho da consultoria no PSA iniciou com o foco apenas na qualidade, tendo em vista a cobrança de seus clientes pela certificação ISO. Com o passar do tempo, os consultores identificaram que a empresa precisava estruturar todo o sistema de gestão e de decisões

estratégicas. A partir dessa necessidade, surgiu o interesse da empresa em adotar o modelo de Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), desenvolvido pela consultoria.

O GPD é um sistema voltado para o alcance de metas que não poderiam ser contempladas no gerenciamento do cotidiano de trabalho. Ele concentra esforços da equipe para os problemas organizacionais que ainda não foram solucionados e que desafiam a sobrevivência da organização (FALCONI, 1996). O GPD analisa o ambiente, pontos fortes e fracos e a partir disso define metas e projetos de melhoria que devem ser executados e incorporados ao planejamento anual da empresa. O GPD é a ferramenta utilizada para viabilização do planejamento formal do PSA.

A presença da consultoria na fase inicial de mudanças foi fundamental para facilitar a condução do processo, destacou a superintendente de PPG. Interferir na zona de conforto dos membros, estar fora da teia de conflitos e poder que compõe as relações na organização, trazer propostas de melhoria com base em modelos de mercado (DIMAGGIO e POWELL, 1983) e ser avaliado pelo presidente, reforçou a atuação e bom desenvolvimento das consultorias em todo o processo de mudanças na empresa.

4.3 As Mudanças no Plano de Saúde Alpha e o Planejamento Formal

No início de 1999 o PSA definiu sua primeira missão, visão e valores, com o suporte de uma consultoria, a SINERGIA.

Em meados de 1999 a empresa reuniu esforços em torno do levantamento e análise de dados, para avaliação de cenários e definição das primeiras diretrizes, assessorada pela FDG, hoje chamada Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

Em janeiro de 2000 a atual superintendente de PPG, setor responsável pelo planejamento na empresa, foi admitida para conduzir o processo de implantação da ISO 9000 e dar suporte às atividades do planejamento, no cargo de assessoria da presidência. No ano de 2004 foi criada a Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão com o objetivo de unir e aperfeiçoar as áreas de pessoas, que até então era departamento de pessoal, e de processos.

A assessora de presidência anterior, que viabilizou a aproximação entre a FDG e o PSA para o início das mudanças, movida por problemas pessoais, saiu da empresa no final de 1999.

O início de 2000, janeiro e fevereiro, foi marcado também pelo primeiro esboço do planejamento formal da empresa. Nesses meses a missão, visão e valores foram revisados, formalizados e divulgados, assim como foram definidas as primeiras diretrizes para o ano. Nessa fase o planejamento era restrito à diretoria.

Quando começou tudo era muito restrito ao grupo de direção, eram poucas diretrizes sendo acompanhadas e a própria direção começou a amadurecer, no sentido de planejar mais a longo prazo os caminhos da empresa. [...] Até a gente entender de tudo como é que iria funcionar, precisava ficar em nível de direção, a gente não tinha maturidade pra desdobrar para os gestores (Superintendente – PPG).

A partir das definições, no início do ano, a empresa passou a ter reuniões mensais para análise de dados, sempre com a presença de um consultor da FDG. Com a definição das diretrizes foram estabelecidos indicadores vinculados ao resultado operacional, custos, despesas, número de planos vendidos.

No final do ano 2000 iniciou-se o planejamento para o ano seguinte, ainda assessorado pela FDG. Eram coletadas informações internas da organização e do mercado, porém essas reuniões somente se concretizaram em janeiro e fevereiro de 2001. Nesta época estruturou-se o modelo de gestão que ainda continua ativo dentre as atividades da empresa, o GPD.

O GPD foi implantado visando ao trabalho de médio prazo, as ações eram dimensionadas para um ano. Com o objetivo de acompanhar os direcionamentos do GPD, a consultoria orientou a empresa a fazer reuniões mensais em grupos de trabalho diferentes. O foco dessas reuniões era o controle dos trabalhos vinculados às diretrizes estratégicas da empresa. “Se você quiser melhorar alguma coisa, você tem que primeiro montar um sistema de controle, porque se você não controla, você não gerencia” (Consultor).

O planejamento no PSA foi desenvolvido para formalizar e sistematizar as decisões estratégicas da diretoria, destaca o Superintendente - PPG. Decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões devem ser integradas na organização, compõem as contribuições do planejamento às organizações, conforme aponta Mintzberg (2004).

O orçamento foi aliado à ferramenta de GPD, as metas e projetos eram sempre relacionados ao resultado operacional esperado pela empresa. Os números relacionados a

receitas, despesas e custos sempre orientaram as decisões estratégicas. Um dos principais pontos de sensibilização para adoção do planejamento formal foi a dimensão financeira.

Em 2001 continuaram as reuniões mensais da diretoria, ainda com o acompanhamento de um consultor, com a divisão de responsabilidades e melhor definição das diretrizes.

O ano de 2002 foi marcado pelo desdobramento do planejamento para o nível intermediário da estrutura. Essa fase marca o envolvimento dos gerentes no acompanhamento sistemático das metas, orientadas pelas diretrizes estratégicas definidas pela diretoria.

O processo continuou; com o passar do tempo foram incorporadas novas ideias. Em 2003, a empresa começou a trabalhar com mapas estratégicos na tentativa de iniciar o processo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC), por influência da assessora do presidente. “Eu sempre tive a ideia de introduzir esse modelo, porque ele era usado na outra empresa em que eu trabalhei, o modelo de BSC” (Superintendente – PPG). A difusão de modelos e práticas em um campo organizacional acontece também por influência de redes de profissionais, que cruzam as organizações e auxiliam no isomorfismo normativo (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Em 2004 a empresa começou efetivamente a trabalhar com o BSC em suas diretrizes financeira, de clientes, crescimento, de processos internos e de aprendizagem. Entre os anos de 2003 e 2004 a empresa estruturou o desdobramento das diretrizes, em indicadores e metas, para uma planilha e, a partir disso, foram elaborados planos de ação. Ainda no ano de 2004 a empresa já trabalhava com estas metas e as perspectivas do BSC.

Em algumas fases da empresa, a elaboração do planejamento acontecia conjuntamente com os gestores do nível tático, mas na maioria das vezes ele fica restrito à diretoria.

Como eu estou há muito tempo aqui no PSA eu já passei por várias fases. Teve épocas em que o planejamento estratégico era muito mais participativo, participativo tipo assim, todos os gestores estavam numa sala no final de semana e vão decidir o que é que vai ser feito pro próximo ano, por exemplo, vão fazer um *brainstorm* lá, vão fazer aquele monte de ideias e vamos ver o que vai ser feito (Gerente – TI).

Durante os primeiros quatro anos, a partir da implantação do planejamento formal, a empresa contou com o acompanhamento regular de um consultor da FDG.

Nesse período, além da preocupação com o planejamento, a consultoria percebeu a necessidade de reestruturar a organização, para melhor atender suas novas necessidades, e desenvolver estudos específicos na área de *marketing*, com o objetivo de maximizar o aproveitamento do trabalho.

Iniciou-se um trabalho pela qualidade, aí a gente foi fazer o planejamento de médio prazo, que era o planejamento anual. Do planejamento anual a gente definiu as metas do ano, definia as ações, poderia chamar de ações estratégicas, que eram ações que pudessem trazer resultados. Depois a gente voltou pra reorganizar a empresa, pra arrumar os papéis de cada um, e depois no fim, foi feita uma revisão do plano de cargos, começamos a montar um plano de capacitação do pessoal (Consultor).

Após o trabalho da FDG, outras consultorias também passaram pelo PSA. Foram contratadas para dar suporte à organização no processo de reestruturação e organização das atividades. No ano de 2006 a empresa investiu aproximadamente R\$ 112 mil em consultorias, para capacitação do corpo gerencial, equipe de vendas e no projeto Gestão de Saúde.

Desde 2004, aproximadamente, assim que são finalizados os planos para o ano, a empresa reúne os colaboradores e faz uma retrospectiva dos resultados do ano anterior e um treinamento, reforçando a missão, visão, valores e diretrizes.

Outro marco importante no processo de amadurecimento do planejamento formal foi o uso da ferramenta *Business Intelligence* (BI). O auxílio do BI despertou o interesse da organização para a análise mais detalhada dos dados da empresa, pois existia dificuldade de extrair informações dos indicadores, como por exemplo, descobrir causas.

A primeira tentativa de uso do BI, entre 2004 e 2005, não foi muito bem sucedida, pois o sistema de informação utilizado não era eficiente. Em 2006 um novo sistema foi implantado. A empresa remodelou os relatórios de informação gerencial e aliou o BI às diretrizes do planejamento e ao BSC.

Em 2007, o planejamento para o ano foi construído com a ajuda de uma consultoria e sua elaboração contou com a participação tanto da direção quanto dos gerentes. Esse ano foi marcado também pela intensa mudança de gestores no nível intermediário.

No ano de 2008 houve alteração na missão, visão e valores da empresa, porque os anteriores já não eram mais diferenciadores de mercado. Desde a formalização inicial do planejamento na empresa, até 2008, a missão e visão alteraram duas vezes.

Neste ano a elaboração do planejamento foi restrita à diretoria, assim como estava programado para 2009. O processo de construção do planejamento continuou fazendo levantamento de informações de mercado, clientes e concorrentes, apreciando as considerações dos gerentes das áreas, levadas pela diretoria às reuniões com o presidente da empresa.

A consolidação e validação da ferramenta de BI também só foram possíveis em 2008, devido à complexidade de relacionar todas as bases de dados da organização.

A Figura 6 ilustra a trajetória da empresa a partir de 1999, em seu intenso processo de mudanças ao longo de sua história recente.

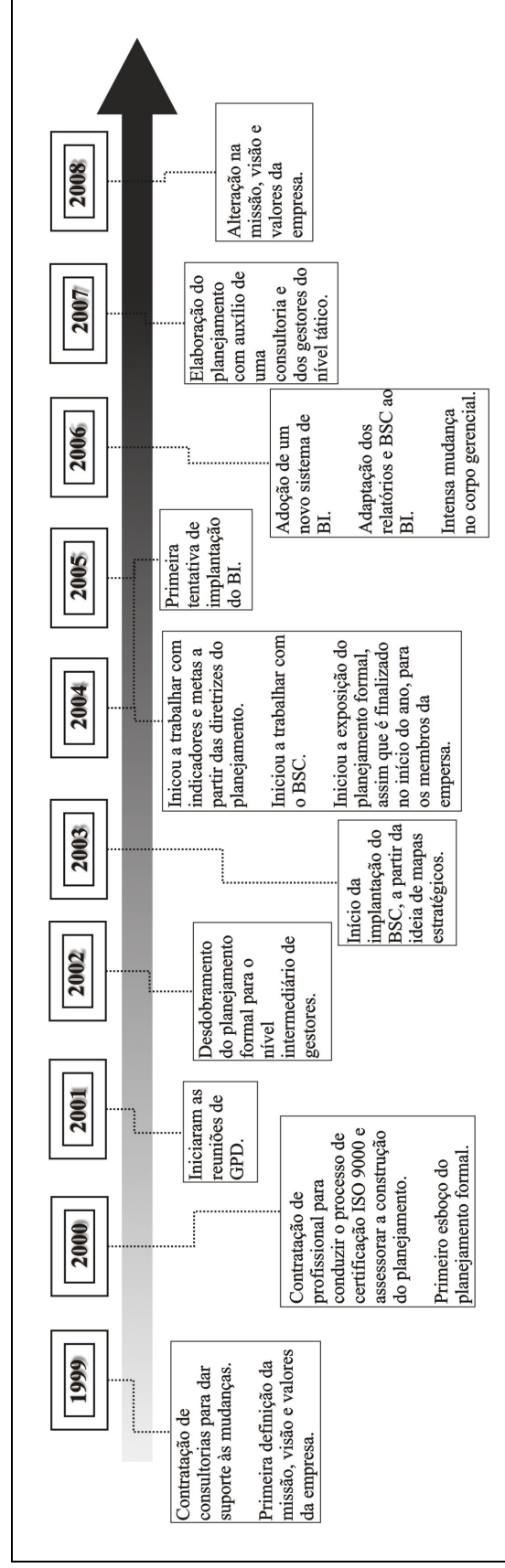


FIGURA 5 – MUDANÇAS NA GESTÃO DO PSA A PARTIR DE 1999.

Fonte: dados primários.

Desde 1999 a empresa desenvolveu uma constante de mudanças, que evidencia a transição de um estilo tradicional de administração para um profissionalizado, fortemente atento às novas tecnologias de gestão e focado em resultados.

Antes do atual modelo de gestão, muitas ideias não se tornavam realidade e muitas das decisões ficavam limitadas ao “achismo”. O acompanhamento das metas não era estruturado, os resultados não eram monitorados, o orçamento não era seguido e o desempenho global da empresa não era avaliado.

Antes não, eu tinha lá tantos milhões pra gastar de acordo com esse projeto que eu fiz. [...] Lógico, a gente pedia pro dono a autorização, daí ele também no “achismo” ia dizer pode ou não pode, sem muita convicção. Hoje não, os projetos de cada área estão de acordo com os objetivos. [...] Pra que é isso? Pra que eu vou ter alta disponibilidade aqui? Não é à toa, não é que eu inventei isso, tem que justificar isso, primeiro tem o planejamento estratégico (Superintendente – TI).

Dentre as ferramentas que têm influenciado a transformação da empresa, o planejamento formal foi estratégico em todo o processo de reestruturação organizacional. O modo como a diretoria passou a considerar os planos de longo prazo e como eles passaram a ser articulados na organização, foram mudanças decorrentes do planejamento. A transição da gestão tradicional para a profissionalizada está significativamente relacionada à implantação e articulação do planejamento formal na empresa.

O planejamento possibilita uma orientação macro das ações organizacionais, facilitando a conjunção de forças na mesma direção, rumo ao alcance da visão e cumprimento das metas estipuladas. Com o planejamento, as ações são medidas, pensadas e repensadas e formalizadas.

Antes da implantação do planejamento, os setores não conversavam entre si a ponto de conhecer o que acontecia na empresa, eles não iam além dos limites de sua área. Além disso, não era possível discernir, dentre tantas atividades e direcionamentos, aonde a empresa pretendia chegar. Após o planejamento formal, os setores passaram a melhor conhecer as orientações estratégicas da empresa e com isso melhor direcionar suas ações.

Aqueles que antes não percebiam a importância do planejamento formal passaram a considerá-lo fundamental para a organização, ao identificar os benefícios que ele trouxe para o PSA. Pois a partir da formalização articulada dos planos na empresa, os diretores e gerentes passaram a conhecer melhor a empresa, suas possibilidades e limitações, e orientar suas ações a partir disso.

Nosso vendedor tem que ter um plano de vôo, de saber o que a empresa quer, ele precisa desenvolver um trabalho. [...] Se a empresa trabalha sem considerar nenhuma condição de planejamento, se ela não está preocupada com isso, aí vai tudo da cabeça das pessoas [...] e por mais que eu planejasse pra tomar minhas decisões seriam minhas decisões, não seriam as decisões da empresa. [...] O planejamento está muito ligado a ter sucesso ou não, se não planejar pode tirar o cavalinho da chuva (Gerente – Financeira).

Muitos dos gestores, principalmente aqueles vinculados as áreas de suporte à atividade-fim do PSA, tanto pela formação profissional quanto pelo envolvimento em seu trabalho e filosofia adotada na empresa, incorporaram tanto as ideias do planejamento formal que o associam diretamente ao sucesso organizacional. “O planejamento está muito ligado a ter sucesso ou não, se não planejar pode tirar o cavalinho da chuva” (Gerente – Financeira).

Essa constatação evidencia o poder do planejamento formal como um mito institucional no PSA. Ele representa sua forte aceitação no meio organizacional e recebe o reforço de agentes institucionais legitimados na sociedade, pelas consultorias, e da academia, pela UFPR, UFMG, que doutrinam os profissionais para uso de modelos gerenciais como este, como um meio bem sucedido de coordenação e controle das atividades voltadas à eficiência.

Com o passar do tempo a organização amadureceu e tem desenvolvido sua estrutura administrativa. Não diferente, o planejamento também tem se consolidado e reduzido o número de diretrizes e projetos vinculados, pois inicialmente eram estabelecidos muitos índices e direcionamentos, verificando-se que na prática não era possível atender a tudo o que era requerido dos gestores. O gestor passou a preocupar-se com muitas atividades além das obrigações corriqueiras de seu setor, tornando-se sobrecarregado de tarefas.

Mesmo com a redução de diretrizes e projetos, o volume de atividades relacionadas ao planejamento ainda permaneceu elevado. Os projetos, que requerem detalhamento em planos de ação, somam-se às atividades rotineiras do setor e às limitações de conhecimentos em administração, principalmente dos gestores da área médica.

O excesso de atividades sobrecarrega os gestores. Soma-se a isso a dificuldade em discernir, dentre tantas atividades, o foco principal, o que é esperado deles em uma perspectiva estratégica.

De repente o gestor está lá na área de atendimento. O foco dele é melhorar, conseguir um atendimento de excelência para a equipe dele e conseguir ter resultados financeiros bons, e ao mesmo tempo ele tem no meio daquilo ali que parar, porque tem um projeto que vai requerer um tempão dele, que é um projeto ligado à saúde de nossos colaboradores: O Projeto SER. E aí, de repente, ele tem que dar uma pausa, porque tem outro projeto entrando, que é o projeto de implantação de *e-learning*, e aí de repente ele tem outro projeto que requer a atenção dele que é o projeto de certificação da ISO 9001, e aí vai. [...] Pelo volume de projetos você tem um ano, aí você vai tentando, mas não consegue consolidar. Tem muitas coisas que eu percebo que são projetos que começaram, foram implantados e ainda não foram consolidados e foi coisa que começou ano passado e ainda não conseguiu consolidar. É fácil ter o meu plano de ação, mas eu não consigo consolidar isso daí (Coordenador 1 – PPG).

O processo de mudanças na empresa não aconteceu repentinamente. As coisas têm sido gradativas, inclusive o aperfeiçoamento do planejamento e de sua prática na empresa. Apesar das limitações do planejamento formal algumas ideias já estão incutidas no “espírito” dos membros da empresa. Tendo em vista que os gerentes só foram envolvidos no planejamento depois de alguns anos de sua implantação na empresa, até essas ideias ficarem claras demorou, mas já se tornou fundamento básico para orientar a ação organizacional.

Os superintendentes entrevistados destacaram que as fases de mudança na empresa possibilitaram um significativo aprendizado a organização. No início do processo, na fase de adoção das ferramentas, a flexibilidade circundou as novas ferramentas e novas posturas da empresa, a rigidez com a cobrança passou a acontecer com o passar do tempo, pela prática e vivência de diferentes experiências durante todo o processo, destaca o Superintendente de TI.

4.3.1 Corpo Gerencial

Todo o processo de mudanças do PSA implicou significativas alterações na condução do trabalho pelos gestores. Seja no nível estratégico, tático ou operacional, seja em qualquer uma das cinco áreas da organização, os gestores e os profissionais tiveram que adaptar seus entendimentos da empresa à nova realidade, para isso modificando a linguagem e lógica de funcionamento administrativo de seu cotidiano de trabalho.

Devido à falta de vivência, o grupo de gestores da área médica é o de maior dificuldade para entender a linguagem, lógica e importância do planejamento. Com base nisso o desafio do PSA está em fazê-los preocuparem-se com a dinâmica administrativa e mudança de hábitos cotidianos, com vistas à maior eficiência operacional.

Essa dificuldade é, em grande parte, decorrente da formação profissional desse grupo, que é totalmente focada em conhecimentos técnicos, não os preparando para o envolvimento em atividades administrativas que também fazem parte de seus trabalhos.

[...] como a maior parte de nossos gestores são médicos e isso não é uma coisa que faz parte da formação médica, pra eles é muito difícil conseguir entender essas coisas. É um processo relativamente lento, até eles se acostumarem e se familiarizarem com isso. [...] Se você for olhar, de todos os grupos, esse é o grupo que está andando, mas mais devagar do que o restante. O restante também tem lá suas dificuldades, mas como a maioria vem de um ambiente onde essa era uma linguagem corriqueira e muitos são administradores, para eles é muito mais fácil aprender (Coordenador 1 – PPG).

Para superar os problemas de adaptação do corpo gerencial, na época que iniciaram as transformações na empresa, houve muitos treinamentos voltados a seu aperfeiçoamento. Foi ensinado como elaborar planos de ação, analisar gráficos e acompanhar metas. Um significativo esforço foi investido na mudança comportamental dos gerentes, para melhor adequação ao novo estilo de gestão.

Embora a intensificação de treinamentos logo no início das mudanças, muitos deles só vieram perceber o que estava acontecendo e se inteirar do processo algum tempo depois. Principalmente para aqueles que não tiveram formação em administração, até entender o que era o planejamento formal e “comprar” a ideia demorou algum tempo, pois só com o amadurecimento foi possível enxergar a importância do planejamento. “Eu posso até estar sendo injusta, mas em minha cabeça acho que uns cinco anos, que eu comprei essa ideia e dela faço parte” (Gerente 3 – Médica).

Não só o grupo médico, mas de maneira geral, mesmo após o investimento em treinamento e passados os anos, alguns gerentes continuam com dificuldades em lidar com as ferramentas, preencher formulários, traçar um percurso de ação, estabelecer cronograma e passar para o papel os planos, que na maior parte está somente nas ideias, apontaram a Coordenador 1 – PPG e Superintendente – PPG.

Nos dois últimos anos, 2006 e 2007, houve uma intensa mudança no corpo gerencial, aproximadamente, 50% de todo o nível tático. Alguns gerentes pediram para sair por não se adaptarem ao novo estilo de administração, outros foram dispensados porque o perfil não atendia mais às expectativas da empresa.

Muitos deles abraçaram de cara e sentiram a necessidade de ter isso também [...] os modelos foram sendo apresentados, gostaram e tocaram. Houve outros que mesmo gostando tinham dificuldade, o corpo médico, por exemplo. [...] Teve gente que resistiu por uma questão de querer manter um *status* da antiga gestão, inclusive tem pessoas que saíram da empresa. Recentemente a gente mudou bastante o corpo de gestores, por causa da mudança toda da empresa, foram vários ciclos de mudança nesses últimos oito anos. [...] A empresa precisava de mais saltos ainda e foi mudando, inclusive até de pessoas (Superintendente – PPG).

A troca de gerentes aponta quanto a empresa está interessada em pessoas novas, com conhecimentos em administração, disposição para aprender e atender aos direcionamentos da diretoria, no que se refere às diretrizes contidas no planejamento formal.

Dentre os gestores que ingressaram após a fase de demissões e contratações em 2006 e 2007, é possível notar nitidamente a preocupação em atender as expectativas da empresa, ao demonstrar atenção especial em cumprir com o que foi estabelecido pelo planejamento formal. Além disso, eles apontaram que dentre os motivadores para ingressar na empresa, está a existência de uma dinâmica administrativa profissional. “Se não houvesse uma formalização, se não houvesse essa preocupação era até de se pensar se vale a pena estar naquela empresa que pensa daquela maneira” (Gerente – Financeira). “Minha escolha por trabalhar no PSA foi justamente por saber que já existia essa estrutura. Esses direcionamentos e o quanto as áreas estão ligadas [...]” (Coordenador 2 – PPG).

O PSA, ao adotar práticas institucionalizadas no meio empresarial, entrou em sintonia com os padrões socialmente construídos e estabelecidos como apropriados para uma organização, o que corrobora com as ideias de Suchman (1995). Quando seus atuais gestores apontam que ao decidir trabalhar na empresa, prezaram por suas práticas de gestão, evidencia-se a legitimidade alcançada pelo PSA no meio profissional.

Diferente do nível tático, poucas mudanças aconteceram na diretoria da empresa, desde a fase inicial de intensas transformações, apenas se modificou a Superintendência de *MKT* e Vendas no ano de 2003. Dois deles entraram em 2000 e dos três outros, um está na

empresa há 29 anos, outro há mais de 20 anos, e outro, o presidente, desde a fundação há 38 anos.

O Gráfico 1 demonstra a discrepância no tempo de empresa entre os gestores entrevistados. Alguns deles passaram por muitos setores e funções, outros entraram na empresa diretamente para o cargo gerencial que ocupam, estão entre os gestores que compõem a fase de renovação.

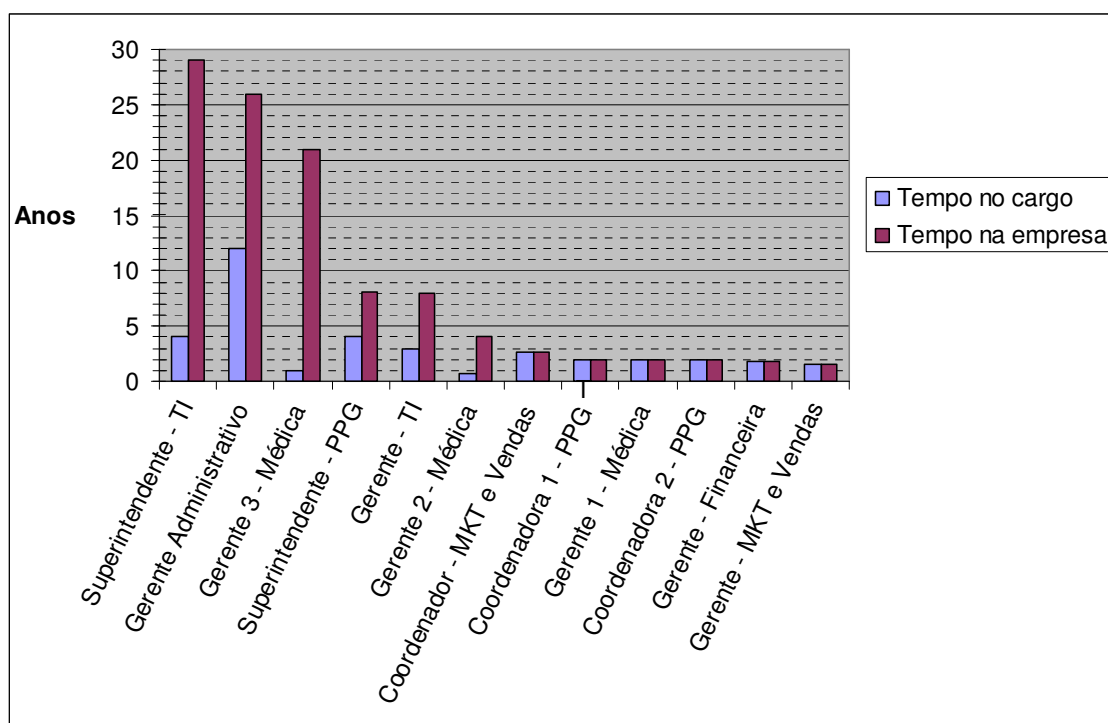


GRÁFICO 1 – TEMPO DE EMPRESA DOS ENTREVISTADOS

Fonte: dados primários.

Ao observar o gráfico é possível observar que parte dos entrevistados acompanhou as muitas fases de mudanças na empresa, principalmente as ocorridas após a mudança de cenário no setor em 1999. Outra parte deles está dentre os que novos membros da empresa, contratados com vistas a contribuir com seus conhecimentos e experiências de outras organizações, na fase de consolidação das mudanças na empresa, estão há aproximadamente dois anos no PSA.

Devido ao pouco tempo na empresa de grande parte dos gerentes, em decorrência das mudanças de pessoal nos últimos dois anos, a adaptação à linguagem e funcionamento das ferramentas de gestão tem sido paulatina. Para alguns ainda é uma atividade nova, além de se adaptarem aos desafios do setor, têm que se preocupar também em aprender sobre o

planejamento e suas ferramentas relacionadas. Para aqueles que não tinham experiência em gestão, essa adaptação se tornou ainda mais complicada.

Hoje ainda nos estamos acostumando ao que é um planejamento estratégico, o que são indicadores e planos de ação e projetos do planejamento, como é que eles fazem o acompanhamento de indicadores, do plano de ação e ação coletiva. Eles estão se acostumando ainda. (Coordenador 1 – PPG)

Somado a isso, o volume de atividades no cotidiano de trabalho tende a contribuir com a dificuldade do gestor em lidar com o planejamento formal, pois a tendência é envolver-se com as necessidades emergenciais do trabalho e não dedicar tempo, mesmo contra sua vontade, para seu planejamento. “Hoje ela (as atividades de trabalho do setor) está acima do que eu posso, do que eu consigo acompanhar. Gostaria de trabalhar, e estou me esforçando pra isto, pra ter um pouco mais de ação preventiva” (Gerente 2 – Médica).

Ao analisar os gestores e a prática de planejamento formal na empresa, fica evidente a disparidade de conhecimentos entre o Grupo A, nomenclatura dada aos componentes da diretoria do PSA, presidente, diretor médico, superintendentes e os gestores no nível tático. A grande referência de conhecimentos e experiência com o planejamento formal na empresa é a diretoria, pois ela lida com o planejamento desde sua implantação em 1999 e, em decorrência disso, a familiaridade e facilidade com as ferramentas vinculadas a ele são muito maiores que por qualquer outro membro da organização.

Desde o início, o planejamento, o GPD, por desconhecimento dos gestores, geravam um clima de amedrontamento na empresa. “Teve um momento em que eu morria de medo, porque GPD aqui sabe, no PSA o pessoal ficava assim: Meu Deus vai ter GPD!” (Gerente 3 – Médica). Mas, com o passar do tempo e sua desmistificação, ele passou a ser bem visto pelos gerentes. Pois apesar de ainda existirem limitações de conhecimentos e práticas administrativas do grupo de gestores no nível tático, muitos deles, como resultado do esforço para aprender a lidar com as ferramentas e sistematização das ações do planejamento, têm evoluído significativamente, segundo o Coordenador 1 de PPG.

Parte dos gestores, para melhor acompanhar as mudanças e atender às expectativas da empresa, investiu na formação profissional através de cursos de especialização e para isso contou com o apoio da empresa. O Balanço Social publicado pelo PSA em 2006, aponta que nesse ano a empresa investiu R\$64.238,07 em auxílio a graduação e pós-graduação de seus profissionais e R\$144.439,12 em treinamentos externos.

Esse meu interesse maior na área administrativa e na área de saúde, lógico por minha formação de médico, nasceu aqui dentro do PSA e meu interesse e minha procura por informações nesta área, inicialmente, foi por motivação própria. Li bastantes livros sobre a área administrativa, leio ainda bastante e estou fazendo agora um curso, terminando o ano da Pós-Graduação de Administração na FAE Centro Universitário (Gerente 2 – Médica).

A iniciativa de cursar especialização partiu dos membros do Grupo A e atualmente, parte dos gestores cursou ou está cursando a pós-graduação *lato sensu* na busca de aperfeiçoamento e atualização de seus conhecimentos. Muitos dos interessados nos cursos de especialização foram os gestores médicos. Com o curso, eles passaram a ter mais ideias para aperfeiçoamento do trabalho.

Nesse contexto, é possível evidenciar que as escolas de negócios, através de cursos de especialização, atuam como agentes institucionais na aproximação da academia à prática organizacional. O conhecimento difundido por estas escolas representa a legitimidade contida na academia e a busca por soluções que tenham utilidade à prática das organizações (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007; KALBERG, 1980).

4.3.2 O Dia-a-Dia das Atividades

No processo de elaboração do planejamento formal, cada membro do Grupo A faz estudo de mercado, analisa as tendências do segmento, economia, políticas, leva informações de seu setor, sugestões de projetos, dificuldades encontradas dentro de sua área e um plano dos próximos passos, referente ao desenvolvimento e evolução de seus trabalhos. Nesse processo eles utilizam metodologias de análise do cenário, matriz BCG, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e algumas áreas são assessoradas por consultorias.

Muitas informações e sugestões que chegam à reunião do Grupo A partem dos gerentes das áreas que, por estarem envolvidos nas atividades cotidianas do planejamento, contribuem com suas visões de trabalho.

Alguns evidenciaram certeza que suas sugestões são ouvidas, que, se a informação for coerente, é bem recebida pela diretoria. Em alguns setores, antes de o Superintendente

levar para o Grupo A sua proposta de trabalho, a equipe é envolvida em sua construção, todos participam com críticas e considerações se será possível atender à proposta no período determinado. Outros apontam que as decisões do planejamento são muito restritas à diretoria; as decisões já vêm prontas e sua função é acatar e desenvolvê-las. As opiniões são dadas, mas não há convicção se elas são levadas em consideração pela diretoria.

Nas reuniões do Grupo A, todos levam suas contribuições, escutam as opiniões e ideias do presidente e em conjunto elaboram os objetivos e planos para o ano seguinte. Normalmente o planejamento da empresa é projetado para um ano, porém algumas vezes objetivos e projetos ultrapassam esse período.

Com o término da construção do planejamento, o próximo passo dado pela diretoria é estudar e avaliar o orçamento da empresa. A partir das diretrizes estratégicas correspondentes, cada área recebe uma parte do orçamento para desenvolver o seu trabalho.

O planejamento não orienta todas as ações do PSA conforme muitas vezes especificado, pois algumas áreas por ter um “canal aberto” com o presidente, às vezes não utilizam o planejamento como meio de obter aprovação de projetos. Com as devidas autorizações, os projetos acertados fora do planejamento recebem os recursos financeiros para sua realização. Nem sempre esse “canal aberto” se torna um facilitador, pois caso o presidente não fique totalmente convencido de sua urgência, ele é postergado para o ano seguinte.

Eu não diria que seria mais curto e nem mais fácil, mas é um vício que acaba ficando, ir por ele ou vir pro planejamento estratégico. Às vezes é mais fácil até se aprovar um projeto no planejamento estratégico do que você ir direto por ele. Eu não saberia dizer se hoje é um benefício ou não, porque a gente às vezes é barrado e fica só pro próximo ano e a gente tem que colocar no projeto e entra pro planejamento estratégico. [...] No geral a gente consegue trabalhar bem correto com o planejamento (Gerente – TI).

Quando é finalizada a elaboração do planejamento, os diretores iniciam o repasse de informações para os gerentes de suas áreas, detalhando o caminho a ser percorrido e as expectativas de resultados. Após a conclusão do planejamento para o ano, todos os colaboradores são convidados a conhecê-lo, são repassadas missão, visão, valores da empresa e principais diretrizes estratégicas. Essa prática da empresa difere do que acontecia no início do planejamento, que ficava restrito ao Grupo A.

Os gerentes não têm acesso às estratégias em si, ou seja, às motivações pelas quais uma diretriz foi escolhida ao invés de tantas outras possíveis. As estratégias são restritas à

diretoria, os gerentes e demais membros da empresa têm acesso apenas às diretrizes e aos direcionamentos para suas ações, que entram na operacionalização dos trabalhos.

O Grupo A também não deixa claro para os gerentes e demais colaboradores internos, os benefícios à organização das diferentes ações vinculadas ao planejamento. Ou seja, não é facilmente perceptível pelos membros da empresa qual o valor agregado do projeto e em quanto tempo ele trará resultados.

Se a diretoria decide que é importante a gente executar, a gente vai questionar isso se é importante ou não pra empresa? Normalmente a gente faz isso numa pré-análise. Já teve projetos que vieram, que não passaram pela gente, mas vieram direto da diretoria e a gente fez, então era projeto importante pra empresa a gente fez e não há questionamento (Gerente – TI).

Uma vez conhecidos os direcionamentos da empresa, as atividades passam a ser colocadas em prática. Porém apesar de todas as preocupações e uso de ferramentas gerenciais para orientar o processo decisório, na construção das designações estratégicas da empresa, os projetos vinculados ao planejamento nem sempre são viáveis na prática. Muitas vezes não contemplam todos os fatores envolvidos como as dimensões tecnológica, financeira, de pessoal, e acabam não se efetivando. A operacionalização de projetos, na maioria das vezes, apresenta alguma dificuldade, principalmente quando depende da alteração de processos e implica modificações no dia-a-dia de trabalho dos gestores.

Para acompanhamento das atividades, articulação e operacionalização das estratégias, todos os meses acontecem reuniões de GPD. Nelas são apresentados os resultados e indicadores do último mês para cada área. É identificado o que ainda precisa ser feito e cobrado o cumprimento das tarefas pendentes. Quando necessário são feitas justificativas pelo não alcance das metas e apresentados os planos de ação correspondentes. Quando o projeto envolve mais de uma área, normalmente há problemas no cumprimento de seus prazos e neste caso também são tomadas as providências necessárias para sua correção. Os resultados das reuniões de GPD são apresentados ao Grupo A.

Às vezes envolve mais áreas, a área também demora, aí a gente negocia, aí a gente estica o prazo, mas todas as ações que a gente não cumpre o prazo, ou todas as ações que a gente não atinge o que se propôs atingir, a gente faz um relatório. Preenche um plano de ação, porque não deu certo, quais foram as dificuldades enfrentadas e quais

são as medidas que estão sendo tomadas pra corrigir isso (Coordenador – MKT e Vendas).

Os projetos, as orientações macro vêm do Grupo A; os gerentes são responsáveis por desdobrá-los em detalhes: Se estas definições não contemplarem todos os aspectos necessários, o gestor tem a liberdade de acrescentá-los.

Durante o desenvolvimento dos trabalhos existe a possibilidade de mudar os planos, ajustá-los de acordo com a mudança de cenário, necessidades e situações que fogem do controle. São situações que, ao elaborar o planejamento há uma projeção de seu acontecimento, que é feita a partir do histórico da operadora, da concorrência e no que a literatura aponta, no entanto, se os limites presumidos são extrapolados, é necessário fazer o reajuste dos planos e orçamentos.

Projetos que constem no planejamento podem deixar de atender a expectativas da empresa durante o ano; neste caso, eles são substituídos por outros que contemplará as novas demandas identificadas. De modo geral, o planejamento é utilizado para orientar a ação organizacional e não como um rígido sistema de regras, pois, de acordo com situações cotidianas do trabalho, riscos, movimentações da concorrência, mudanças nas necessidades internas da organização, modificam-se os direcionamentos estabelecidos de início. As mudanças no planejamento ao longo do ano implicam adequações no orçamento, mas tudo é programado para não ultrapassar os valores previstos no início do ano.

Conforme demonstra a prática no PSA, o planejamento formal é cotidianamente produzido e reproduzido pelos agentes da organização.

A consultoria FDG foi a responsável por orientar o PSA para adotar o modelo de GPD, no ano de 2001. No momento o GPD é uma das responsabilidades da Coordenação de Processos de Gestão, que foi criada em 2007 com o objetivo de articular o planejamento na empresa e ampliar as áreas com certificação ISO 9000.

Com o passar do tempo e devido à significativa quantidade de gerentes, as reuniões de GPD passaram a ser mensais e, para o melhor andamento das atividades, foram divididas em cinco grupos de trabalho.

Um dos grupos é composto pelos gestores da área de *MKT* e Vendas, outro é da área de PPG, outro é formado pela área de Finanças, TI e o Administrativo e outros dois grupos na área médica, um com os gestores responsáveis pelas unidades próprias e outro com os gestores responsáveis pelos prestadores de serviços externos. A Figura 7 ilustra a estrutura dos grupos do GPD.

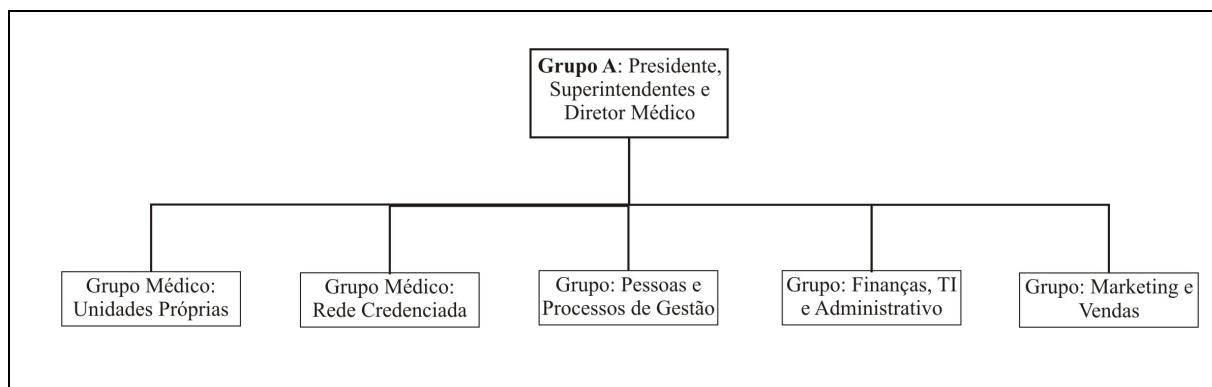


FIGURA 6 – GRUPOS DO GPD.

Fonte: dados primários.

A clareza de que as mais variadas ações da empresa estão articuladas com a estratégia é muito mais forte para a diretoria que para os gerentes, apesar de toda estrutura e articulação organizacional que partem das designações do planejamento formal. O Grupo A sempre se reporta ao planejamento para orientar suas ações, diferentemente dos gestores do nível tático.

As limitações na prática do planejamento formal no PSA são decorrentes da falta de conhecimento e percepção de importância das ações vinculadas a ele, mesmo que estas sejam operacionais. Os setores nem sempre assimilam as ferramentas que foram criadas para facilitar o trabalho das áreas e o planejamento em si. Dados deixam de ser inseridos no sistema, projetos deixam de receber a devida atenção e são “jogados” como responsabilidade de outras áreas, por esta falta de entendimento de alguns profissionais de que as ações, por mais simples que pareçam ser, têm impacto da estratégia global da organização.

Às vezes o sistema é muito bom, mas os processos da área nem sempre são aderentes ao sistema que vai implementar; por conta disso a área acaba deixando a responsabilidade às vezes na TI. Nós somos donos de projetos que nem sempre são de nossa área. [...] Eu acho que falta percepção de valor nos planejamentos que são feitos hoje (Gerente – TI).

4.3.2.1 O Planejamento na área de *Marketing* e Vendas

O Gerente de Relações Empresariais (RE) acompanha o trabalho de sua equipe por meio da análise de indicadores de seu setor, que são atualizados todos os dias. Semanalmente acontecem reuniões com a Superintendente de *MKT* e Vendas, quando são repassados os indicadores semanais e demais informações da área. Caso haja necessidade de mudança nas atividades de RE, elas são tomadas de imediato, sem que seja preciso esperar a reunião semanal com a superintendente.

Para coordenar suas atividades de trabalho o gerente de RE elabora um planejamento mensal das atividades e metas a cumprir. Semanalmente o gerente se reúne com sua equipe de trabalho para acompanhar as demandas e dificuldades no trabalho.

O coordenador de comunicação também orienta suas ações pautado nos direcionamentos do planejamento e da superintendente da área. Destacou que há períodos no seu setor em que é possível parar, pensar e planejar, mas que há outros em que é preciso ir fazendo, período de intensa demanda pela “mão na massa”.

O coordenador procura esclarecer para sua equipe de trabalho, nas reuniões semanais que faz no setor, quais os projetos em andamento e quais as razões para sua realização, por meio de conversas informais. Para orientar suas ações, costuma fazer *benchmarking* do que acontece no mercado.

Os prazos determinados pelo planejamento são ideais, segundo o coordenador. Há um esforço da equipe em cumpri-los, mas o trabalho de seu setor envolve muitos outros atores e nem sempre eles podem ser cumpridos exatamente.

4.3.2.2 O Planejamento na área Médica

No setor médico, o diretor faz reunião mensal com os quatro gerentes para discutir os processos, o planejamento e tomar decisões conjuntamente. Mesmo se o assunto não for da área específica de algum dos gerentes, todos participam para perceber melhor o andamento das atividades da área. Em situações emergenciais as decisões contam, no mínimo, com o gerente do setor e o diretor médico.

O gerente de risco é responsável por mapear as carteiras de clientes e identificar as zonas de riscos. Este setor foi criado a partir da necessidade de a empresa conhecer melhor o perfil de seus associados, identificar as possíveis ocorrências de problemas de saúde e os custos decorrentes delas. O principal projeto dessa gerência, vinculado ao planejamento

formal, é o Programa Viver Com Saúde nas Empresas. O mapeamento identifica riscos de obesidade, tabagismo, sedentarismo, gravidez precoce, e inicia uma série de atividades educativas voltadas à saúde e ao bem-estar. A partir desta identificação a gerência de risco fornece informações a outros setores do PSA, que podem fundamentar o aumento dos custos do seguro saúde para a empresa conveniada, com base na justificativa de que ela gastou muito, ou no risco que ela representa.

Esta gerência não tem dificuldade em atingir os índices estabelecidos no planejamento. Todas as vezes eles foram ultrapassados, pois, por se tratar de um trabalho recente na empresa, as expectativas do que é possível fazer pela equipe ainda estão sendo construídas. Porém, o bom desempenho do trabalho desta gerência depende de outra gerência médica, a de Unidades Próprias, que é responsável pelo acolhimento dos pacientes que apresentam necessidade de tratamento.

A Gerência de Unidades Próprias tem uma ampla quantidade de atribuições, por ser responsável pela equipe médica e todas as unidades próprias de atendimento do PSA. O enfoque sistêmico de suas atividades implica uma significativa quantidade de processos que precisam ser mapeados e melhorados. Ela tem alguns índices específicos em que o acompanhamento é feito mais de uma vez por semana; caso essa meta deixe de atingir o padrão esperado, ações corretivas são providenciadas. Uma atenção importante é dada à equipe médica que trabalha no atendimento, pois cada vez mais é preciso estar próximo dela, fazendo-a ter preocupações com custos e despesas no tratamento, para que excessos sejam evitados.

A Gerência Geral de Serviços Médicos é responsável pela análise gerencial de internamentos, cirurgias redutivas, materiais de alto custo. Com auxílio da assessoria de inteligência, acompanha os indicadores correspondentes uma vez por semana; caso esses não alcancem os índices previamente estabelecidos, são providenciadas medidas corretivas. Os resultados das atividades deste setor impactam significativamente o desempenho do planejamento, porém o que orienta a decisão de autorizar ou não uma tomografia computadorizada são os critérios técnico-científicos e não o planejamento.

4.3.2.3 O Planejamento na área Administrativa e Financeira

A Gerência de Contratos tem como atribuição reajustar contratos com os clientes do PSA e cuidar do vínculo com os parceiros e convênios, usados para atender os segurados fora de Curitiba. Quando o planejamento está mais arrojado em relação ao mercado e estima o aumento de 20% do faturamento, parte da responsabilidade está no reajuste de contratos, que terá que se esforçar para atender ao índice recomendado pela diretoria, se precavendo para não perder clientes.

O relacionamento com o superintendente financeiro acontece diariamente, por meio da troca de informações, orientações e decisões conjuntas. O gerente de contratos e sua equipe, para acompanhar o trabalho, têm recursos formais como documentos, planilhas de controle e informais, que consistem em conversas e encontros periódicos.

A Gerência Administrativa é responsável pela administração de compras e de materiais, equipe de limpeza, manutenção e transporte. O tempo no setor do Gerente Administrativo, 12 anos, mostra que ele acompanhou as diferentes fases da mudança na empresa, desde a familiarização com o planejamento e definição orçamentária, até o desenvolvimento de planos alternativos, como precaução para alterações no cenário e na demanda.

O orçamento é seguido ao pé da letra neste setor; as metas e direcionamentos do planejamento também. No início do ano é feita uma reunião com toda a equipe do setor, eles participam e opinam sobre as atividades a serem desenvolvidas; a maior parte das vezes os projetos executados no setor foram sugeridos pelo próprio grupo de trabalho. Todos os meses o Gerente Administrativo se reúne com o Superintendente Financeiro para analisar os dados, comparando o que estava previsto e o que foi executado.

4.3.2.4 O Planejamento na área de TI

O Gerente de TI é responsável por coordenar os sistemas de TI junto à equipe que cuida de sua operacionalização, buscar inovações e novas práticas de tecnologia no mercado, para atualização do PSA. Após a finalização do planejamento pela diretoria, o gerente define as metas, cronogramas e ações que vão orientar o trabalho do setor. Cada projeto desenvolvido no setor tem um responsável. São realizadas reuniões semanais com as equipes que desenvolvem atividades estratégicas e mensais com todas as equipes juntas. O grupo discute o andamento dos trabalhos com base nos cronogramas.

No processo de idealização e construção de projetos a serem apreciados pela diretoria, o Gerente de TI discute com a equipe de trabalho, que está na operacionalização e conhece a realidade das diferentes áreas da empresa, levando as ideias para o debate com o Superintendente de TI. Nesse setor a maior parte das atividades direcionadas pelo planejamento foram cumpridas, muito se deve às ideias terem sido originadas na própria equipe e, em decorrência disso, terem considerado as condições para sua prática.

4.3.2.5 O Planejamento na área de Pessoas e Processos de Gestão

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas tem como atribuição o cuidado com os diferentes subprocessos do RH como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, responsabilidade social, saúde e segurança, cargos e salários. Tudo o que envolve desde a contratação de pessoal até o desligamento está vinculado às atividades desse setor.

O período de programação das atividades do ano vai de dezembro a janeiro e o trabalho vinculado ao planejamento é realizado organizadamente durante todo esse período, para que o setor atenda às expectativas estabelecidas. São realizadas reuniões mensais nas quais os projetos da área são repassados para a equipe, assim como sua importância, metas atingidas e não atingidas, com suas possíveis justificativas. As metas não atingidas podem ter sido ocasionadas por revisões no orçamento ou mudança de perspectiva da organização, com base na análise de mercado.

As atividades do setor são divididas na equipe entre aqueles responsáveis por atividades de rotinas e aqueles envolvidos nos projetos, por um período determinado. No início do ano são estabelecidas as metas e ações dos projetos para cada membro da equipe, essas atribuições são distribuídas ao longo dos meses do ano. É criado um cronograma de eventos, a partir dessa distribuição de atividades, e a rotina de trabalho estrutura-se na construção de um plano de ação para cada um dos eventos.

Todos os anos a área apresenta um relatório evidenciando todos os seus resultados, inclusive com justificativas, caso alguns dos projetos não terem atingidos os resultados esperados. Na conclusão do relatório são feitas sugestões de melhorias, apontados os desafios para o ano seguinte e o que pode ser corrigido.

A Coordenação de Processos de Gestão, criada em março de 2007, tem a atribuição de articular a prática do planejamento e a expansão da certificação ISO 9000 para todas as áreas da empresa. As tarefas do setor são totalmente vinculadas a outras áreas da organização e dependem muito da colaboração dos demais gestores.

O cotidiano de trabalho no setor de Processos de Gestão é dividido em duas partes, uma delas, do final para o início do mês, volta todos os esforços para o levantamento de informações dos setores para compor a base de dados a ser analisada nas reuniões de GPD. A outra parte é composta por atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade, realizar auditoria interna, mapeamento e revisão das rotinas, e de auxílio às áreas no que se refere ao planejamento.

A equipe de trabalho do setor ainda está em formação, preparando-se para conduzir os processos de ISO, com a maior autonomia. O gerente voltará ainda mais esforços ao planejamento estratégico no PSA.

4.4 A Busca pela Eficiência Organizacional

A empresa, com o passar do tempo, aperfeiçoa o uso das metodologias de gestão e a cobrança pelo cumprimento das atividades a elas relacionadas. Com esse aperfeiçoamento a cobrança por resultados passa a ser mais efetiva e todas as ações, que devem estar pautadas no planejamento, são minuciosamente acompanhadas, com relação ao cumprimento de prazos, metas, através do plano de ação pré-estabelecido.

Nas reuniões mensais de GPD o acompanhamento e cobrança dos gestores são feitos pelos sistemas UP e BSC.

O Sistema UP, comprado recentemente de uma consultoria, possibilita o detalhamento de todas as atividades que compõem o trabalho vinculado ao planejamento e à rotina. É outra ferramenta que foi incorporada ao planejamento, com o objetivo de facilitar a análise dos dados e o entendimento da ligação entre os planos de ação e as diretrizes estratégicas.

O BSC tem os indicadores divididos em quatro perspectivas. A planilha de acompanhamento tem um esquema hierárquico de cores que aponta o quanto a área atingiu os resultados. Se o indicador está verde é porque a meta foi alcançada com sucesso, se está amarelo é porque há até 5% de diferença; caso haja mais de 5% de diferença o indicador fica

vermelho. Quando o indicador fica vermelho ou amarelo, o gestor precisa entrar no sistema e justificar o motivo dessa variação.

A tendência é que com o passar do tempo o BSC dê espaço ao *Business Intelligence* (BI), pois além de contemplá-lo é uma ferramenta ainda mais abrangente.

O BI foi a solução encontrada para as constantes reclamações dos diferentes setores da empresa por falta de informação, tendo em vista que ele possibilita produzir relatórios com maior dinamismo e rapidez. Com o BI a empresa passou a disponibilizar informações estruturadas conforme as necessidades dos gestores para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Com a associação do BSC ao BI o sistema passou a ser mais amplo. Quando o indicador do BSC não for alcançado o ícone correspondente fica vermelho e, por esse motivo, o gestor responsável deverá entrar no sistema e inserir as justificativas. A diretoria tem acesso a todas as informações do BI continuamente, logo, a constante repetição do item em vermelho leva a direção a chamar a atenção do gestor por uma ação mais efetiva para solucionar o problema e apresentar um plano de ação para isso. Se a dificuldade estiver no gestor e não nas soluções propostas, talvez a solução seja sua substituição.

Com o uso do BI, a empresa passou a enxergar problemas de inserção de informações no sistema, dificuldade que tem sido solucionada através da articulação entre os membros do Grupo A, para maior cobrança de cumprimento das atividades relacionadas. Com o desenvolvimento de ferramentas que possibilitam o acompanhamento mais próximo das atividades, a liberdade de atuação dos atores é minimizada, pois há uma constante fiscalização de seu trabalho.

(No BI) você consegue ir enxergando, é um cubo que eles chamam, você enxerga a informação de todos os ângulos. Quando você faz isso começa a encontrar problemas, que é o seguinte, o atendente que devia ter trocado a especialidade lá do atendimento esqueceu-se de por nesse campo o médico que devia por. O sítio com 4 casos ele põe 3, então você começa a deparar-se com problemas de entrada de dados, que na maior parte das vezes não inviabiliza a informação, mas deixa ela um pouquinho defasada (Superintendente – TI).

Apesar da importância, a aplicação do BI ainda acontece timidamente na empresa. Mas os planos para o ano de 2009 são de expansão de sua utilização, para melhor subsidiar o trabalho dos gestores, assim como aumentar a cobrança por resultados e cumprimento das atividades, conforme foi estabelecido nas orientações estratégicas do planejamento.

As ferramentas de acompanhamento foram adotadas com o objetivo de aperfeiçoar a cobrança por resultados, conforme a análise de documentos. “Apesar de todo esse aparato, ainda não existe uma cobrança rígida no PSA, ou seja, não há consequências para aqueles que não alcançam as metas e persistem com justificativas” (Superintendente – TI).

A ausência de ênfase do presidente em cobrar resultados mais expressivos do planejamento impulsiona a lentidão na mudança de postura da organização. Essa necessidade levou a empresa a contratar uma consultoria para cobrar do presidente mais efetividade na exigência por melhores resultados; em decorrência o Diretor Médico e os Superintendentes são pressionados para reforçar ainda mais a necessidade de melhor desempenho dos indicadores no trabalho dos gerentes.

A organização tem-se esforçado para fazer os gerentes entenderem a importância dos indicadores, mas a mudança de postura ainda não tem dado resultados expressivos. Essa limitação do sistema administrativo é decorrente do estilo de gestão tradicional predominante na empresa por, aproximadamente, 30 anos e ainda permanente em alguns aspectos.

Imagine uma empresa muito familiar, muito paternalista e tal. Até hoje a gente tem dificuldade de chegar para o gestor e cobrar: se você não atingiu meta, então o que você vai fazer? [...] Se o presidente disser que quer que seja feito isso, vou cobrar que seja feito isso. Ia ser muito mais rápido, mas a gente vai sempre comendo pelas beiradas (Superintendente – PPG).

A permanência de elementos cultural-cognitivos da gestão tradicional, que compôs a maior parte da trajetória da empresa, evidencia que, apesar de as estruturas de significados comuns surgirem da interação e serem transformadas nela (SCOTT, 2008), elas persistem mesmo com a mudança de padrões de comportamentos.

Apesar da morosidade por resultados expressivos das mudanças, é identificada significativa evolução na postura dos gerentes pelo Coordenador de Processos de Gestão, principalmente quando comparados os gestores no início dos trabalhos do setor, em março de 2007, à época da coleta de dados, novembro de 2008. O esforço dos gestores em aprender e melhorar o desempenho do planejamento é traduzido como resultado da busca por cursos de especialização em Administração, na ação dos superintendentes, a cobrança dos chefes, e no suporte feito por seu setor.

A mudança na postura dos gestores é evidenciada na preocupação com o desempenho de seus trabalhos. Algumas áreas da empresa, por terem muitas influências

externas em suas atividades, se esforçam para atender as metas e evidenciam uma preocupação quando não as alcançam.

Sua expectativa quanto aos resultados alcançados ela é vibrante, então, se você não atinge uma meta, você fica frustrado por não chegar naquele ponto que você achava que devia chegar. Mas, ao mesmo tempo, quando você consegue enxergar em sua estrutura tudo que era necessário pra que a meta fosse atingida e que daí não foi só uma situação que não permitiu que aquela meta fosse atingida, que outras variáveis acabaram interferindo, infelizmente não consegui fechar essa meta, ela acaba um pouco menos frustrante, mas continua sendo frustrante, nenhum gestor que não atinge uma meta vai dizer que está tranquilo (Gerente – MKT e Vendas).

Outras áreas estratégicas do PSA como a médica, principal responsável pelas despesas, também demonstra preocupação em apresentar bons resultados, tendo em vista que um dos principais objetivos do planejamento é alcançar o equilíbrio financeiro. A empresa espera destas áreas o bom desempenho de suas atividades para que, em decorrência disto, desperdícios e custos desnecessários sejam evitados, e cada vez mais o resultado operacional alcance melhor desempenho.

Para isso é preciso prezar para que o número de consultas seja adequado, para que os clientes não tenham dificuldades no agendamento. Ao mesmo tempo, é necessário um acompanhamento da oferta e demanda de cada especialidade, para que as consultas sejam custo-efetivas. Busca-se disponibilizar uma quantidade adequada de serviços e cuidar para que isso não impacte na elevação dos custos da operadora.

Implicações negativas no resultado operacional também são decorrentes da atividade médica, que quando não fundamentada adequadamente pode gerar custos desnecessários para o plano. Para superar essas limitações a organização tem investido no relacionamento com o grupo médico, que trabalha nas unidades de atendimento próprio da empresa e da rede credenciada, com o objetivo de elaborar medidas de valorização desse profissional e estabelecer relação de parceria com ele, para que se preocupe tanto com o bom atendimento quanto com os recursos da organização.

O profissional que está aqui dentro vem de uma escola, de uma formação, vem de outras vivências, até de outros planos e operadoras, então esse tipo de integração, essa forma de atuar aqui dentro é uma coisa que a gente precisa desenvolver e criar para que o profissional se sinta bem, se sinta valorizado, se sinta fortalecido como profissional e ao mesmo tempo ele seja parceiro nosso, no sentido de levar pro

cliente o bom atendimento, a boa assistência, com a preocupação que o médico não pode deixar, não é só aqui, em qualquer lugar, tem que ter, é a preocupação com o recurso (Gerente 2 – Médica).

Em função da preocupação em manter o desempenho superior das atividades do setor de TI, uma consultoria foi contratada para desenvolver um sistema que facilitasse a mensuração da produtividade da equipe e os resultados alcançados por ela. Esse sistema foi desenvolvido para mensurar a produtividade e melhor controlar os indicadores e, em consequência, muito do que se almejava foi alcançado. Porém o Gerente de TI aponta que para ter uma equipe de alta produtividade muito ainda precisa ser feito.

A dinâmica das atividades nos setores difere inclusive no estilo de cobrança por resultados, principalmente quando comparada a área médica com os setores administrativos. Em algumas áreas a cobrança é encarada positivamente, por ser parte das atividades organizacionais e movimentar as atividades da empresa. “Na verdade a cobrança faz parte desse jogo, do jogo corporativo, e ela existe, assim como em toda a organização. Às vezes a cobrança é forte, é pesada, vem forte em cima das pessoas, faz parte. Nada que não seja insuportável, que não seja normal” (Coordenador – MKT e Vendas).

Na área médica a cobrança é tida como inapropriada. Considera-se que o próprio gestor deve levar para as reuniões o levantamento de informações de seu setor e quais suas preocupações, para que sejam discutidas as ações adequadas. Não se faz necessária a cobrança deste gestor, é preciso dar condições a ele, informações para que ele identifique e coloque os problemas em discussão. “Não há necessidade de cobrança, Deborah, a cobrança eu até acho pouco apropriada pra esse nível de gestor. [...] Eu ainda não presenciei uma ação em que o gestor tenha sido cobrado” (Gerente 1 – Médica).

A preocupação com o desempenho, eficiência, é evidenciada quando analisada a frequência de termos nas entrevistas. Muita ênfase foi dada a palavras como meta, resultado, orçamento, acompanhamento e custo, dentre os dados com os 12 gestores entrevistados, conforme apresenta o Gráfico 2.

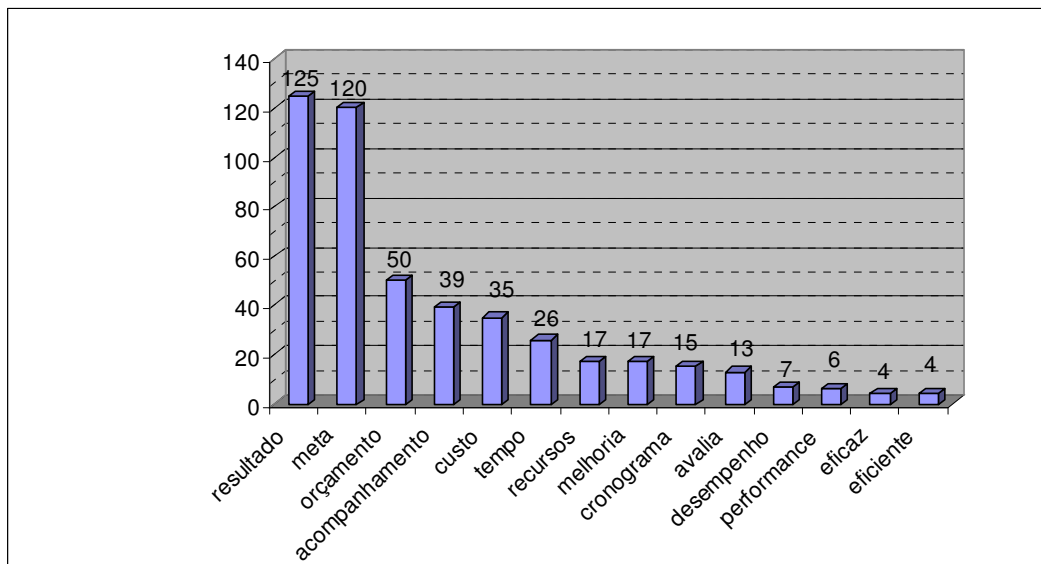


GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA DE TERMOS VINCULADOS À RACIONALIDADE INSTRUMENTAL.

Fonte: dados primários.

Desenvolver o trabalho preocupado com o resultado e o cumprimento de metas, para isso, cuidar e acompanhar o desenvolvimento das atividades e dos custos, para não ir além do orçamento permitido, são inquietações dos gestores traduzidas nas repetidas vezes utilizadas de termos relacionados.

Tempo, recurso, melhoria, cronograma, avaliação, desempenho, *performance*, eficiência e eficácia, também são termos que se vinculam a lógica da racionalidade instrumental, tendo em vista que no contexto do PSA eles evidenciam uma preocupação em atender as expectativas da organização e ao direcionamento do planejamento formal.

Quando analisados os termos por setor, observa-se que a maior parte das palavras associadas à lógica da racionalidade instrumental é dos membros da diretoria (28%) e dos gerentes da área médica (24%).

Em uma análise mais detalhada, comparando os termos de maior frequência aos setores da empresa, foi possível observar algumas diferenças conforme demonstra o Gráfico 3.

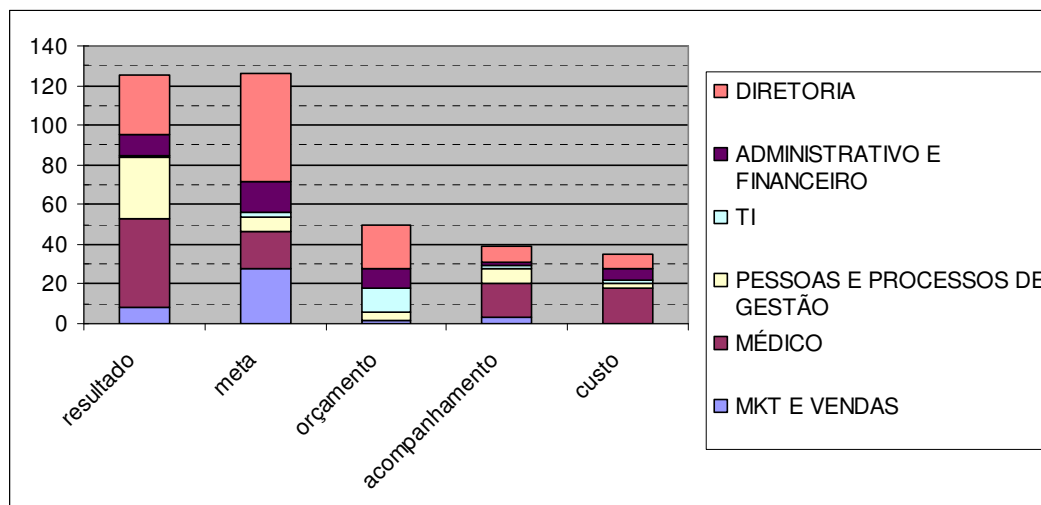


GRÁFICO 3 – TERMOS DE MAIOR FREQUÊNCIA SEGUNDO OS SETORES DO PSA.

Fonte: dados primários.

A Diretoria está presente na frequência de todos os termos, mais intensamente em resultados, meta e orçamento. Ao pensar e elaborar o planejamento, os diretores se preocupam com seu desenvolvimento e sucesso, alcançar os resultados esperados conforme os planos iniciais, atendendo ao orçamento estipulado no início das atividades.

O setor de PPG também se faz presente na frequência de todos os termos, principalmente em resultado, meta e acompanhamento. Acompanhar o trabalho dos gestores e focar a preocupação com metas e resultados é uma das atribuições desse setor, que tem uma coordenação responsável pelo desenvolvimento do planejamento na organização.

O setor Médico, nas falas dos entrevistados, evidencia frequência nos termos resultado, meta, acompanhamento e custo, constatando que conhecem as expectativas da organização e tentam atender a suas atividades de trabalho. Mesmo com a preocupação em minimizar o impacto dos custos da atividade médica, a área médica é a responsável por contribuir negativamente com os resultados operacionais esperados, pois apesar de se esforçar para a redução de custos, o orçamento programado ainda não é cumprido.

Dentre os termos mais citados, orçamento é o de maior frequência para o setor de TI, que já deixou de desenvolver projetos, ou precisou interrompê-los porque ultrapassariam o orçamento da empresa. *Marketing* e Vendas é o setor responsável pelo relacionamento com o cliente, por esse motivo, tem como principal norteador de trabalho as metas estabelecidas pela diretoria para venda dos planos.

O setor Financeiro e Administrativo norteia suas atividades a partir do orçamento e das metas, com vistas a apresentar um resultado positivo do trabalho à organização. O

Gerente de Contratos precisa atender às metas de reajuste direcionadas pela diretoria, e o Gerente Administrativo precisa cumprir à risca o orçamento previsto para segurança, limpeza, manutenção, transporte da empresa, apresentando resultados positivos à diretoria do trabalho desenvolvido em seu setor.

4.5 Resultados Alcançados com o Planejamento Formal

O PSA teve muitos ganhos com a formalização do planejamento e uso de diferenciadas ferramentas e metodologias de gestão. Ele pode melhorar seu desempenho e expandir seu espaço de atuação no mercado, tendo em vista a intensa e especializada concorrência. Atualmente o uso das metodologias de gestão passou a ser imprescindível na empresa, pois a sua existência no PAS é associada a sua sobrevivência. “Não tem como trabalhar sem ele, se ficar inerte aqui, em questão de pouco tempo, a empresa está batendo as botas, com certeza” (Superintendente – TI).

Com o planejamento formal a empresa passou a coordenar suas ações a partir de metas e planos de ação. Em consequência, passou a ter maior controle da gestão e maior efetividade dos resultados, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Proporcionou o melhor entendimento e a difusão dos direcionamentos estratégicos do PSA e, com isso, facilitou a articulação do trabalho nos diferentes setores. “Eu achei muito importante receber esse planejamento logo no início do ano, para poder saber quais eram minhas metas, quais eram os caminhos que eu deveria tomar no decorrer de 2008” (Gerente – MKT e Vendas).

Como resultado do trabalho articulado na organização tem-se o aumento significativo da carteira de clientes em pouco tempo, melhor distribuição orçamentária contemplando as diferentes necessidades na empresa, o fortalecimento da marca para o mercado, por ter expressivos investimentos no setor de comunicação, a nova sede administrativa e de atendimento médico.

A expectativa de retorno para o PSA é maior por resultados financeiros, devido ao perfil conservador do presidente. Por esse motivo, desde o início do uso do planejamento formal a principal meta tem sido a de resultado operacional. No entanto, apesar de todo o esforço e articulação da empresa, a meta nunca chegou a ser cumprida em sua totalidade. Algumas áreas sempre conseguem alcançar as metas estabelecidas, mas outras como a área médica não conseguem atingir os índices estabelecidos.

Eu acho que 60% é alcançado, ainda falta muito, porque eu acho que assim, o que seria mais interessante pra nós, porque veja, meu orçamento é 20% da empresa, eu trabalho com 20% do orçamento da empresa, a TI trabalha com mais 10%, digamos assim, três setores conseguem atingir a meta, mas o geral, o grande realmente que são os terceiros nossos, que são hospitais, consignados, essas coisas. Infelizmente nós não atingimos a meta, há uns três anos a gente não consegue (Gerente Administrativo).

Dentre os agravantes que influenciam o não alcance das metas do planejamento estão os sinistros, que envolvem a necessidade de usuários requererem tratamento de alto custo repentinamente. Existe uma margem orçamentária destinada a prover esta necessidade, mas nem sempre é possível prever seu impacto.

Apesar dos resultados não serem excelentes, não satisfazerem em 100% as expectativas, o esforço de melhorar a eficiência operacional e administrativa da empresa tem resultado em seu fortalecimento e crescimento, principalmente, quando comparada às demais empresas do setor de saúde suplementar.

O desempenho ainda tem muito a melhorar, principalmente por se tratar de uma empresa cuja administração foi, por muitos anos, familiar e passou a profissionalizar-se e mudar os hábitos administrativos recentemente, perto de sua história. O profissionalismo nas relações do dia-a-dia da organização é realidade, apesar dos vícios, ainda permanentes, de empresa familiar. “Se a gente puder manter um pouco das coisas boas da empresa familiar e profissionalizar e diminuir os serviços, eu acho que ela vai conseguir resultados mais rápidos” (Gerente 2 - Médica).

O empenho do Grupo A tem sido significativo na tentativa de acertar nas escolhas que interferem no modo de conduzir a empresa. Porém, o processo tem sido paulatino porque nem sempre as decisões são bem sucedidas. Muitas vezes a decisão é tomada, utilizando todos os mecanismos que possibilitem segurança de acerto na escolha, mas a certeza que as consequências serão positivas não existe.

A gente faz o planejamento, a gente segue a metodologia, tenta ir mais a fundo do que se consegue em tudo, mas é difícil acertar, é difícil você acertar sempre. Algumas coisas a gente faz e dão certo e outras não dão às vezes, e outras a gente não sabe nem se vão dar. [...] Estamos apostando, nem sempre se tem a garantia que o investimento vai dar certo, mas isso aqui é novo, faz o planejamento melhor que se puder, mas nunca var ter a certeza (Superintendente – TI).

Para a adoção do planejamento nenhum índice foi estabelecido formalmente como recompensa pelo investimento. O esforço da empresa com as mudanças cria uma expectativa, mas nada formalizado quanto ao retorno financeiro em retribuição à dedicação empenhada.

Apesar da morosidade em obter resultados expressivos, sem o planejamento e as demais mudanças na empresa, no final da década de 1990, as mudanças de cenário teriam impulsionado a empresa à falência. Todo o cuidado com mudanças do PSA nessa época garantiu sua sobrevivência, pois diante de desafios como o aumento dos custos na medicina, envelhecimento da população e impossibilidade de repassar esse adicional para os preços dos planos de saúde, a empresa teria, como muitas outras, encerrado suas atividades. “Se não tivesse existido planejamento estratégico e todo esse cuidado de mudanças que foram feitas há nove anos, talvez a empresa não existisse mais” (Superintendente – PPG).

4.6 A Busca por Reconhecimento Organizacional

Os resultados obtidos com a profissionalização da empresa têm sido repassados através de diferentes meios para a sociedade, funcionários e o setor.

Exposições em feiras promovidas por escolas de ensino superior, autorizações de trabalhos de conclusão de curso de graduação, dissertações de mestrado, são os meios de expor à sociedade como o PSA tem aperfeiçoado sua gestão.

A exposição dos benefícios das ferramentas e resultados dos trabalhos aos membros da empresa é através das reuniões de GPD e de reuniões setoriais. Cada membro da diretoria, cada gestor repassa para seus subordinados os resultados alcançados pela empresa em relação às metas estabelecidas pelo planejamento estratégico e BSC.

A exposição dos resultados para o setor é feita indiretamente, através do *ranking* de empresas elaborado pela ANS, quanto à saúde financeira, a qualidade no atendimento. No primeiro ano de divulgação do *ranking*, o PSA ocupou o primeiro lugar, foi classificado como a melhor no Brasil dentre as empresas de seu porte, e, desde então, tem mantido boas posições nessa classificação.

A boa colocação no *ranking* da ANS é utilizada como promoção para o mercado, através de campanhas e *marketing*, ou como recurso para vendas.

É acho que procura nos materiais de comunicação que a gente desenvolve mostrar nosso estilo, nosso jeito, o que significa ser solução de saúde pra gente, porque tudo isso é ser solução de saúde, desde o monitoramento que a gente faz mensalmente dos projetos, é tudo com foco em ser solução de saúde para o cliente. [...] São ferramentas que fazem parte e estão sendo contempladas no planejamento estratégico e que o cliente percebe como valor. [...] Então quando a gente monta uma campanha publicitária e põe a campanha na rua, o cliente tá vendo e a gente procura sempre lançar essa campanha internamente antes, pra que nosso colaborador conheça (Coordenador – MKT e Vendas).

4.7 Cerimonialismo e a Prática de Planejamento Formal no Plano de Saúde Alpha

O PSA passou por intensas mudanças desde o final da década de 1990, quando algumas pressões ameaçaram a sobrevivência organizacional. Foram pressões políticas externas e internas, instrumentais e sociais, que influenciaram a empresa por uma mudança de postura.

As pressões políticas, de origem externa, foram voltadas a encorajar novas práticas administrativas, tendo em vista a ameaça de obsolescência das práticas vigentes na organização. Essas pressões receberam o reforço interno da assessora do presidente, que descobria novos conhecimentos e práticas de gestão em um curso de especialização.

Outra influência foram as pressões instrumentais, que foram de encontro ao estilo tradicional de gestão e às práticas até então predominantes no PSA, por divergirem de critérios voltados ao desempenho econômico. O PSA se deparou com o aumento na complexidade organizacional, no que se refere a critérios de eficiência, especificações técnicas e de qualidade, e com o aumento na competição de mercado, perdendo espaço e oportunidades para a concorrência.

As pressões sociais foram identificadas a partir da lei 9.656, de 1998, para regulamentação das atividades do setor de saúde suplementar, da lei 9.961 de 2000 de criação da ANS, agência governamental para acompanhar a dinâmica do setor, e de mudanças nos valores na sociedade, quanto à percepção do que é adequado a uma organização empresarial.

O final da década de 1990 foi um marco de mudanças na administração do PSA. As pressões institucionais o impulsionaram para alterar a condução de sua administração, através

da incorporação de novos significados e práticas de gestão. Em resposta às pressões a empresa aquiesceu, se conformou às regras e normas estabelecidas (OLIVER, 1991).

O processo foi conduzido na empresa de maneira gradual, inicialmente, através da conscientização e adaptação da diretoria, que renovou alguns componentes trazendo novas perspectivas para sua gestão. Os novos componentes foram: a assessora do presidente, no final da década de 1990, com os conhecimentos do curso de especialização e o contato feito com a empresa de consultoria; a nova assessora de presidência, a partir de 2000, com suas experiências e conhecimentos em administração, através de cursos de especialização em planejamento e gestão de negócios; o novo diretor médico, a partir de 2000, também com curso de especialização em administração; a nova superintendente de *Marketing* e Vendas, a partir de 2003.

A quantidade de profissionais com cursos de pós-graduação *lato sensu* no PSA evidencia a atuação destes como agentes difusores do conhecimento acadêmico, conforme aponta Van de Ven e Johnson (2006). Estes profissionais aplicam o conhecimento traduzido pelas escolas de negócio, nas quais estudam.

Desde 1999 até 2008, empresas de consultoria e profissionais auxiliaram o PSA no processo de transformação. Muitos consultores passaram por ele para ajudá-lo na implementação de novas metodologias administrativas, tornando-se uma importante fonte de novos significados ao trabalho e realidade organizacional.

Esses resultados constataam que empresas de consultoria, escolas de negócios, grupos profissionais, contribuem com a aproximação entre a academia e a prática organizacional, conforme apontam os estudos de Pettigrew *et al.* (2002) e Machado-da-Silva e Vizeu (2007). São as organizações atuando em conformidade aos padrões difundidos por agentes institucionais legitimados na sociedade.

Depois de alguns anos de adequação à nova realidade organizacional pela diretoria, passou a ser exigida uma mudança no posicionamento do corpo gerencial. Quando os dirigentes estratégicos sentiram-se seguros sobre como conduzir os trabalhos a partir dos modelos e técnicas adotadas, passaram a envolver os gerentes. Treinamentos, reuniões, envolvimento na execução de ações vinculadas à estratégia mais nitidamente, passaram a compor o novo contexto de trabalho dos gerentes.

O PSA investiu na construção de uma referência comum para pautar as ações dos diferentes agentes organizacionais (SCOTT, 2008) e, em decorrência, articular esforços na busca pelo envolvimento organizacional no novo estágio no ciclo de vida da empresa.

Foi expressivo o investimento de recursos, tempo, esforço e articulação da diretoria, nesse processo de adequação. Porém, a mobilização para a mudança se deparou com expressivas resistências. Esses resultados se correlacionam aos do estudo desenvolvido por Townley (2002), que também identificou resistências ao analisar a mudança da orientação organizacional nas instalações culturais e museus de Alberta, pois a introdução de práticas fortemente associadas à lógica econômica se chocou com a identidade profissional e cultural até então predominante.

A semelhança com o trabalho de Townley (2002) também está no desfecho do processo, pois em resposta aos mitos institucionalizados o PSA se posicionou em conformidade ao sistema.

No PSA aqueles que não atendiam mais às expectativas da empresa foram demitidos. A renovação de 50% do corpo gerencial, principalmente nos anos de 2006 e 2007, marca significativamente esse ritmo de mudanças. Após, aproximadamente, seis anos de tentativas o PSA passou a ser mais firme na cobrança por um novo posicionamento dos gerentes.

Essa renovação dos gerentes e da postura organizacional como um todo tem resultado na busca por aperfeiçoamento profissional de seus gestores, tanto dos recém-contratados quanto dos antigos. Cursar especialização em administração foi a saída encontrada por aqueles que sentiram necessidade de acompanhar as exigências por conhecimentos administrativos e por eficiência no desempenho operacional da empresa.

[A mudança] Começou na metade de 1999 por uma pressão de mercado, tinha que se reinventar, melhorar os sistemas de gestão operacional, como ISO 9000 e também começar a rever pra onde queria ir, e aí que entraram as duas consultorias, uma mais comportamental, a SINERGIA, e a outra mais de planejamento estratégico que foi a FDG, que orientou a gente a trabalhar com o GPD, e daí por diante a gente foi melhorando, melhorando, profissionalizando, envolvendo os gestores e assim por diante (Superintendente – PPG).

A Figura 8 possibilita analisar a trajetória de mudanças, a partir das pressões e respostas institucionais e do recursivo processo de criação e recriação da estrutura organizacional. Essa ilustração faz a reconstituição do contexto de recorrência entre a agência e as forças estruturais, segundo os pressupostos apontados por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

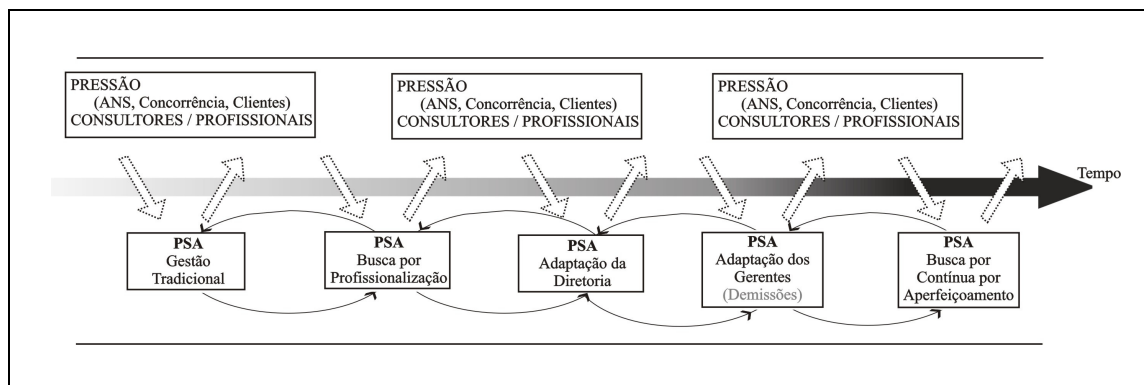


FIGURA 7 – ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE MUDANÇAS NO PSA.

Fonte: dados primários.

Como reflexo das alterações organizacionais no período de 1999 a 2008 é possível observar a mudança no estágio do ciclo de vida do PSA. A empresa sai de uma fase que, por 30 anos, funcionou com planejamento e coordenação incipientes, regras e procedimentos personalizados, para uma fase de formalização.

Esse estágio de formalização compreende uma estrutura organizacional funcional; políticas, regras e procedimentos institucionalizados, no caso do PSA em institucionalização; **planejamento e coordenação sistemáticos**; poder relativamente centralizado, neste caso, principalmente por ser uma empresa de origem familiar na qual o dono tem a voz mais forte; ênfase no conservadorismo, reforçado por características pessoais do presidente da empresa; estratégia de estabilidade e eficiência; sistema de informações gerencial predominantemente centralizado; relacionamento estável com o ambiente externo (MACHADO-DASILVA, VIEIRA e DELLAGNELO (1998).

A partir da necessidade de implantação da ISO 9000, outras práticas foram incorporadas à gestão da empresa e se demonstraram fundamentais no redirecionamento da organização. Dentre elas está o planejamento formal, que tem significativa influência neste processo de construção e reconstrução do PSA.

As atividades, os significados compartilhados, enquanto propriedades estruturais do PSA em 1999, foram os meios que possibilitaram a produção e reprodução desse sistema social, inicialmente, por meio da agência direta da cúpula estratégica e depois de toda a organização. Essa constatação reforça o apontamento de Giddens (2003) de que mesmo durante as mais radicais formas de mudança social, o momento de produção da ação é também o momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social.

O reposicionamento organizacional, resultado da aquiescência às pressões institucionais, de adequação social e econômica, coerção legal, incerteza ambiental, evidencia a agência dos dirigentes estratégicos do PSA, a partir do monitoramento reflexivo da vida social. No entanto as ações intencionais da diretoria tiveram consequências impremeditadas, pois nem sempre os resultados estiveram de acordo com o que foi idealizado, reforçando os pressupostos de Giddens (2003).

A gente faz o planejamento, a gente segue a metodologia, tenta ir mais a fundo do que se consegue e tudo, mas é difícil acertar, é difícil você acertar sempre. Algumas coisas a gente faz e dão certo e outras não dão às vezes, e outras a gente não sabe nem se vão dar (Superintendente – TI).

Apesar de muitas das consequências impremeditadas estarem em desacordo com a intenção da cúpula estratégica, o maior objetivo, a sobrevivência da empresa, correspondeu às expectativas iniciais. “Se não tivesse existido planejamento estratégico e todo esse cuidado de mudanças que foi feito há nove anos, talvez a empresa não existisse mais” (Superintendente – PPG).

As relações nas complexas redes de organizações influenciam o surgimento de estruturas que coordenam e controlam suas atividades, com vistas à eficiência. Interconexões sociais, liderança de organizações prestigiadas, também contribuem para a complexidade neste contexto organizacional. Nesse meio, o PSA foi a busca de desenvolver atividades institucionalizadas, na expectativa de obter estabilidade e recursos e garantir a sobrevivência organizacional, o que reforça os apontamentos de Meyer e Rowan (1977).

Mesmo após nove anos desde as primeiras mudanças na postura organizacional, muito do que fez parte durante toda a trajetória do PSA ainda permanece nele, continua contido nas propriedades estruturais da organização e sendo reproduzido em suas práticas cotidianas. Esses componentes estruturais contribuem com a manutenção do equilíbrio social, corroborando com Tolbert e Zucker (1999). No PSA os componentes estruturais vinculados à empresa familiar estiveram presentes na maior parte de sua trajetória e ainda persistem na organização.

Lógico que por ser uma empresa de origem familiar tem alguns vícios e tem algumas coisas boas também, [...] então se a gente puder manter um pouco das coisas boas da empresa familiar e profissionalizar e diminuir os serviços, com

relação a sequelas de empresa familiar, eu acho que ela vai conseguir resultados mais rápidos (Gerente 2 – Médica).

A prática de planejamento formal, objeto de análise neste estudo, evidencia a sistematicidade do planejar e coordenar as atividades da organização, vinculados à estratégia empresarial e às atividades rotineiras. Essa abordagem na administração estratégica representa uma concepção racional, imparcial e sequencial, em que a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, conforme destaca Whittington (2002).

A forma como o planejamento acontece no PSA, corresponde ao que Mintzberg (2004) apontou. A ideia de planejamento está vinculada à formalização, sistematização daquilo que se pretende aplicar, ou seja, decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas na organização.

No estudo do cotidiano do planejamento formal, foi possível identificar significativa orientação da prática para o cálculo utilitário de consequências, voltadas a preocupações técnicas e interesses econômicos (KALBERG, 1980).

A orientação instrumental do planejamento formal é devida à adequação organizacional aos padrões que se estabeleceram no setor de saúde suplementar. Até então, as empresas do setor conduziam suas atividades de maneira autônoma, sem se preocuparem com limitações legais, e contavam com um mercado amplo, tendo em vista que o Estado não contempla todas as demandas por serviços de saúde.

Na fase inicial dela [do setor de saúde suplementar], que foram 30 anos, era tudo desregulado, cada um fazia do jeito que bem entendia e, via de regra, quando faltava dinheiro ia buscar dinheiro no usuário e tinham várias ferramentas pra resolver, minimizar os problemas (Gerente 1 – Médica).

Chegou então o momento de as empresas passarem a preocupar-se, porque o modo como elas sempre foram conduzidas não contemplava mais as demandas no final da década de 1990. O contexto competitivo no qual o PSA está inserido o impulsionou para mudanças na busca pela sobrevivência e, para isso, todas as suas ações, dentre elas o planejamento formal, foram justificadas pela funcionalidade e benefícios do uso (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

O PSA passou a estruturar sua administração com foco no desempenho operacional, a partir do planejamento formal. A preocupação com a eficiência e eficácia da prática na empresa é evidenciada nas sucessivas tentativas de melhoria e aperfeiçoamento. O BI, a mais

recente ferramenta gerencial implantada, evidencia as expectativas por melhor desempenho na administração e por melhores resultados.

A prática do planejamento formal também evidencia congruência com as normas e valores que prezam pelo profissionalismo na gestão, pela eficiência, por bons resultados no desempenho organizacional. A preocupação instrumental contida na prática de planejamento formal já evidencia sua conformidade a padrões estabelecidos como apropriados na sociedade, já representa em si a legitimidade. Além disso, a legitimidade da instituição planejamento formal, aliada ao vínculo com a academia e a agentes institucionais reconhecidos como legítimos na sociedade, reforça ainda mais a legitimidade desta prática.

Essa reprodução de padrões e ações socialmente compartilhados está relacionada mais ao aumento de segurança cognitiva e normativa, no que se refere às expectativas presumidas, que à reprodução literal de padrões ou comportamento externamente imposto, conforme destacou Crubellate (2007).

Além de se adequar aos padrões estabelecidos como corretos para a gestão de uma empresa, o PSA investe na exposição de suas ações e de seus resultados, para o mercado, setor e colaboradores internos, através de diferentes meios. Uma das formas de exposição é destacar a boa colocação da empresa no *ranking* de qualidade da ANS em seu *site*.

A correlação entre estrutura, ação e forças institucionais é circular, tendo em vista que as estruturas e as ações são orientadas por forças ambientais (CRUBELLATE, 2007). A resposta institucional do PSA às forças ambientais evidencia que suas ações, de construção e reconstrução das estruturas que moldam o cotidiano organizacional, vão ao encontro das expectativas da ANS e do mercado.

A análise do dia-a-dia do planejamento formal possibilita constatar que apesar das intensas atividades voltadas a planejar, articular os planos na organização e implantá-los, nem sempre elas correspondem com resultados bem sucedidos.

Parte da organização, principalmente o Grupo A, se esforça para tornar o planejamento uma ferramenta de gestão eficaz, porém muitos dos trabalhos desenvolvidos a partir do planejamento acontecem somente para cumprir metas e apresentar o resultado imediato. As tarefas são cumpridas pelos gestores, mas nem sempre os resultados saem como o esperado. A consolidação dos projetos, a assimilação de sua importância não acontece, finaliza-se como mais uma meta alcançada, sem dar a atenção que as atividades requerem.

Parte dessa problemática é identificada como consequência do grande volume de atividades vinculadas ao planejamento, pois a preocupação fica muito mais voltada ao cumprimento das tarefas, para mostrar que se alcançaram as metas, do que para a qualidade

do resultado. Aliadas a isso, algumas ferramentas gerenciais, compradas de consultorias ou desenvolvidas na própria organização, nem sempre funcionam como o esperado, e algumas áreas da organização não conseguem manter-se dentro do orçamento e não alcançam as expectativas de retorno operacional delimitadas no planejamento.

As múltiplas lógicas institucionais (FRIEDLAND e ALFORD, 1991) no PSA, seja pelo nível organizacional, estratégico ou tático, seja pela função organizacional, áreas voltadas à operação da empresa ou ao suporte administrativo, compõem base para comportamentos e relações distintos.

A própria dinâmica cotidiana do planejamento formal evidencia diferenças significativas na postura dos gestores, mais claramente percebidas quando analisados pelos tipos de atividades e tarefas vinculadas. Uns demonstram muito mais preocupação em estar dentro do orçamento, alcançar as metas, desenvolver e consolidar projetos, outros consideram o planejamento como guia para as ações, estando muito à vontade em ultrapassar os limites orçamentários propostos.

Em meio a demandas técnicas e por legitimidade institucional, o PSA apresenta diferentes comportamentos em relação ao planejamento formal, ao considerarem-se as múltiplas esferas institucionais que o compõem. Assim, para algumas esferas, a preocupação técnica se sobrepõe à institucional, em outras a institucional é que se sobrepõe e há outras nas quais existe o imbricamento de ambas. O cerimonialismo, nesse contexto, se faz presente quando o principal objetivo da prática pelo gestor é manter conformidade aos padrões institucionalizados na organização.

Entende-se por cerimonialismo a adoção simbólica do planejamento formal, para manter conformidade aos padrões institucionalizados de um sistema social (MEYER e ROWAN, 1977). Nesse sentido, são consideradas ações cerimoniais no PSA quando as tarefas são cumpridas pelos gestores sem a devida preocupação com a qualidade dos resultados, ou consolidação dos projetos, quando o planejamento não contempla as dimensões da prática e apresenta-se um meio ineficaz para a organização, quando analisado o comportamento dos setores envolvidos com a atividade fim da empresa em relação às diretrizes estabelecidas pela diretoria.

A falta de entendimento de que o planejamento formal está articulado às diretrizes estratégicas da empresa e de que mesmo as pequenas ações tem importância no resultado final do trabalho agrava ainda mais os problemas da prática e aumenta a ineficácia do planejamento e sua dimensão cerimonial. Essa problemática está retratada na constatação que os setores nem sempre assimilam as ferramentas vinculadas ao planejamento, dados não são inseridos no

sistema, implicando em informações defasadas, em projetos repassados para a responsabilidade de outros, quando deveriam ser construídos conjuntamente.

A formalização estabelecida no planejamento não é sempre seguida conforme o estabelecido formalmente, pois alguns dos setores têm acesso privilegiado ao presidente e, conseqüentemente, “canal aberto” para obter a aprovação de projetos sem que o planejamento seja usado, além disso, muitos fatores interferem no cotidiano das atividades e o planejamento precisa ser remodelado para que contemple as novas demandas. É o planejamento formal contemplando a dimensão cerimonial intrínseca à formalização.

O planejamento elaborado pela diretoria nem sempre contempla todos os aspectos a ele relacionados e por esse motivo a sua operacionalização apresenta dificuldades, principalmente quando implica em mudanças no dia-a-dia de trabalho dos gestores. Esse processo vem sendo superado à medida que a organização amadurece. Nesse sentido a tendência é que, com o passar do tempo, a organização diminua os *gaps* entre o que foi estabelecido formalmente e sua prática.

Mesmo quando adotada simbolicamente por algumas esferas institucionais, a prática de planejamento formal no PSA considera critérios de eficiência, pois corresponde a sua lógica de funcionamento implícita na organização. Porém neste caso, sobressai-se à preocupação em atender as expectativas de papel social do gerente, concepção compartilhada que o cumprimento das metas é o mais apropriado a ser feito. Essa adequação aos padrões institucionais do PSA evidencia a preferência em deixar o *link* associado a seu setor verde no BI, para demonstrar que se atendeu às expectativas, a sinalizar alguma fraqueza em decorrência do não cumprimento das metas estabelecidas.

A partir das constatações empíricas e dos pressupostos teóricos deste trabalho, elaborou-se, conforme demonstra a Figura 8, uma estrutura que correlaciona as proposições conceituais do estudo aos resultados do trabalho empírico.

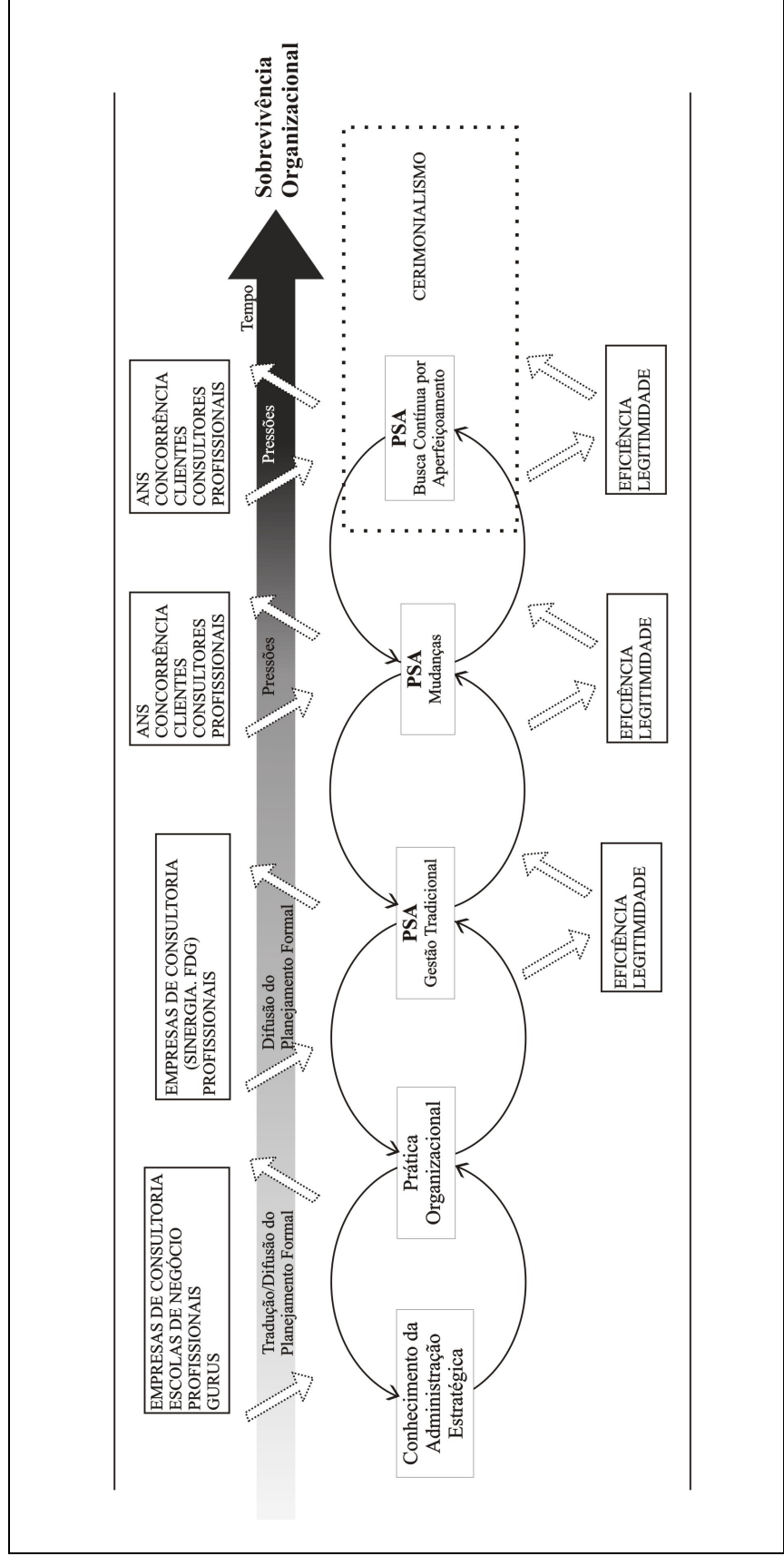


FIGURA 8 – ANÁLISE INSTITUCIONAL ESTRUTURACIONISTA DO PSA.

Fonte: dados primários.

Na Figura 8 é possível constatar que em um contexto espaciotemporalmente delimitado a prática estratégica do PSA reproduz padrões institucionalmente estabelecidos no âmbito acadêmico e os modifica cotidianamente. Nesse processo, diferentes agentes institucionais atuaram na tradução e difusão do planejamento formal para o âmbito organizacional. Com as pressões ambientais do segmento de Saúde Suplementar no Brasil esses padrões institucionalizados no meio organizacional foram conduzidos ao PSA, que passou a considerá-los tanto por atender a critérios de eficiência, quanto por serem legitimados institucionalmente.

No entanto, apesar da preocupação instrumental na prática estratégica do planejamento formal, algumas dimensões cerimoniais foram constatadas e demonstraram-se inerentes ao próprio caráter formal do planejamento.

Esse estudo do cerimonialismo na prática de planejamento formal do PSA possibilitou verificar o processo de recursividade entre a estrutura institucional e a ação organizacional, em direção à sobrevivência organizacional. Essa estrutura, que restringiu e facilitou ao mesmo tempo a ação organizacional, representa os hábitos, julgamentos e projeções (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005; GIDDENS, 2003) do PSA no fluxo diário de suas práticas, no cotidiano da prática de planejamento formal, que são diariamente transformados na ação organizacional.

As reflexões finais e conclusões do estudo são apresentadas no Capítulo 5, a seguir, que aponta também recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da inquietação de pesquisa para investigar como o conhecimento originado na academia se faz presente nas práticas organizacionais, a investigação se desenvolveu em torno da análise da prática de planejamento formal, em uma empresa de grande porte do setor de saúde suplementar brasileiro, localizada na cidade de Curitiba. Esse estudo se desenvolveu com o objetivo de verificar a ocorrência do cerimonialismo na prática de planejamento formal e dimensioná-la quanto às expectativas instrumentais, orientadas para o cálculo utilitário de consequências, e quanto às expectativas institucionais, de conformidade com os sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições.

A escolha do PSA requereu uma análise longitudinal, a partir de 1999, para o melhor entendimento da prática de planejamento formal e trajetória da empresa nesse período.

Como resultado do processo de investigação foi possível traçar: um panorama contextual da empresa no final da década de 1990, que a influenciou para um reposicionamento na condução dos negócios; seu percurso a partir de 1999 e o processo de construção e reconstrução organizacional; como estão estruturadas as atividades cotidianas da organização a partir do planejamento formal.

Foi possível constatar nessa análise a preocupação do PSA com eficiência, melhoria dos resultados organizacionais e com seu reconhecimento. Para atender a essas expectativas a organização investiu em algumas mudanças, dentre as quais o planejamento formal foi o principal meio utilizado.

O caso analisado ilustra também o choque entre lógicas institucionais, no processo de transição de uma gestão tradicional familiar, para uma profissional, focada em resultados. Esse processo de mudança foi a resposta do PSA às pressões institucionais, a reação de conformidade ao sistema. Ignorar as pressões ambientais, a coerção legal, e o contexto competitivo implicaria muitos problemas à organização e poderia resultar no não prosseguimento de suas atividades.

As pressões sofridas pelo PSA o impulsionaram para a incorporação de práticas como o planejamento formal. O planejamento, ferramenta e conceito instituído formalmente para elaboração e viabilização da estratégia empresarial foi incorporado às práticas de gestão da empresa tanto na expectativa de trazer respostas eficazes às demandas da empresa, quanto por corresponder a um modelo de gestão legitimado.

Por tratar-se de um conceito institucionalizado na sociedade, o planejamento formal traz consigo a lógica da eficiência tão buscada pelas empresas. A legitimidade é reforçada por atender a critérios de eficiência, tendo em vista a racionalidade instrumental ser um valor na sociedade moderna.

A busca pela eficiência e por resultados, principalmente financeiros, é comprovada quando analisadas as diferentes fases de mudança na empresa e o cotidiano de suas atividades. O orçamento pauta todas as decisões e direcionamentos organizacionais, tendo em vista que a meta financeira é a principal, desde que se iniciou o uso do planejamento formal na empresa. A racionalidade instrumental se fez presente no conteúdo da fala de todos os entrevistados, enfatizando diferenciados aspectos de preocupações técnicas e econômicas.

A legitimidade institucional pode ser observada no esforço da cúpula estratégica em direção a adequação organizacional aos padrões socialmente construídos e legitimados por empresas de consultorias, administração de empresas e sociedade. Incorporar elementos legitimados externamente e empregar estes critérios para orientar os valores estruturais representam as pressões isomórficas que impulsionaram o PSA a aquiescer, com vistas à sobrevivência organizacional.

As bases de legitimidade da prática de planejamento formal do PSA contemplam a dimensão regulativa, de conformidade com as regras e requisitos legais, normativa, de concordância com as normas e regras para o comportamento organizacional a partir da educação formal, e cultural-cognitiva, pela adoção de uma estrutura institucionalizada no âmbito organizacional, reforçada por traços culturais brasileiros.

A prática de planejamento formal e sua base de legitimidade cultural-cognitiva remetem a algumas considerações sobre os aspectos culturais brasileiros. A valorização de metodologias de gestão vindas de países desenvolvidos, difundidas por mídias especializadas, cursos voltados à gestão, empresas de consultoria, constata o traço formalístico na cultura brasileira (GUERREIRO-RAMOS, 1983; WOOD Jr. e CALDAS, 1998; CALDAS, 1999), em que as sociedades em desenvolvimento vão à busca de conhecimentos nas potências administrativas, como estratégia para superar as lacunas entre elas e os países desenvolvidos (GUERREIRO-RAMOS, 1983). Partir do esquema formal para o concretamente vivido na busca pelo aperfeiçoamento administrativo da empresa, reforça o caráter formalístico do planejamento no PSA e sua relação com o traço cultural brasileiro.

Considerar o que vem de fora como de valor superior é outro aspecto cultural (CALDAS, 1999) reiterado no planejamento formal do PSA. A tecnologia trazida e adaptada ao Brasil pela FDG, após visita ao Japão e Estados Unidos, ampliou a aceitação dos modelos

gerenciais difundidos por essa consultoria nas empresas brasileiras, como foi observado no PSA.

O planejamento, ferramenta e conceito instituído formalmente para elaboração e viabilização da estratégia empresarial, foi incorporado às práticas de gestão do PSA tanto na expectativa de trazer respostas eficazes às demandas da empresa, quanto por corresponder a um modelo de gestão legitimado.

Por tratar-se de um conceito institucionalizado na sociedade, o planejamento formal traz consigo a lógica da eficiência tão buscada pelas empresas. A legitimidade, então, é reforçada por atender a critérios de eficiência, tendo em vista a racionalidade instrumental ser um valor da sociedade moderna. Sendo assim, o planejamento formal no PSA, enquanto mito institucionalizado, atende às exigências técnicas e de eficiência e à desejada legitimidade institucional.

Ao reconhecer que as organizações competem por recursos e clientes, poder político e legitimação institucional, ajustamento social e econômico, se aceita que o cerimonial permeia a vida organizacional contemporânea.

O estudo do PSA possibilitou identificar que a dissociação entre os requisitos formalmente estabelecidos pelo planejamento formal e sua prática na organização não acontece intencionalmente enquanto posicionamento organizacional geral, mas em algumas dimensões institucionais da organização. A motivação para a adoção do planejamento formal e o investimento feito para que fosse bem sucedido e trouxesse resultados positivos à empresa evidenciam o forte vínculo à dimensão instrumental.

Quando consideradas as esferas institucionais, foi possível evidenciar que, apesar de a organização demonstrar a prática de planejamento formal voltada ao cálculo utilitário de consequências, em algumas esferas organizacionais predomina a adoção simbólica. O cumprimento de metas para atender às expectativas da organização pelos gestores dos diferentes setores organizacionais não corresponde, necessariamente, a uma prática comprometida com critérios de eficiência e com o desempenho econômico do PSA.

Ao refletir sobre as lacunas entre a estrutura formal e as atividades reais da organização relacionadas ao planejamento, entende-se que seu caráter formal é relativo à explicitação da estrutura e, por esse motivo, contempla uma dimensão cerimonial. A cerimônia é um conjunto de atos formais e solenes voltados a um determinado fim. Tratando-se do planejamento formal no PSA, mesmo quando esses atos representam uma significativa preocupação com a racionalidade instrumental, eles podem estar dissociados da prática, pois a dinâmica que envolve a agência humana no cotidiano de suas atividades, requer algumas

vezes que as designações formais sejam descumpridas, para não restringir o trabalho e seus possíveis resultados.

No debate sobre o cerimonialismo institucional, observou-se neste estudo que não necessariamente precisam existir lacunas entre o formal e a prática para sua constatação. A força do significado contido na formalidade, no mito institucionalizado, se sobrepõe à prática e, mesmo não atendendo a todas as expectativas requeridas por esse, a prática pode acontecer como “manda o figurino”.

O ator cumpre seu papel conforme o designado. Ele age conforme o *script* e pode seguir o que foi formalmente estabelecido, mas, nesse caso, a preocupação em obter o reconhecimento por alcançar os índices firmados se sobressai à preocupação com critérios técnicos de eficiência. Ou seja, quando o planejamento é desenvolvido formalmente, são estabelecidas regras e direcionamentos para seu cumprimento e criados mecanismos para acompanhar a execução do que foi proposto. Para atender as expectativas da organização e não sofrer as consequências do não cumprimento desses direcionamentos, alguns dos gestores seguem as orientações e cumprem os índices estabelecidos, todavia sem a preocupação com seus resultados, o que possibilita identificar a dimensão cerimonial nessa prática.

Essa discussão remete ao debate sobre o caráter cerimonial da ação social, tendo em vista a necessidade de representação de papéis dos indivíduos no convívio social. O que se espera do ocupante da função de gestor é o alcance das metas designadas para seu trabalho. Esse indivíduo, por sua vez, segue as orientações estabelecidas para estar em conformidade com as expectativas de seu papel. Contudo a intenção de cumprir as metas está superficialmente relacionada as suas motivações para o trabalho. Os indivíduos estão constantemente representando papéis, mesmo que sua essência direcione a outras dimensões, outros caminhos, representando o caráter cerimonial da vida em sociedade.

No que se refere ao cerimonialismo na prática de alguns dos setores da empresa em relação à diretoria, é observável nitidamente a distinção de comportamento daqueles que compõem as áreas de assessoria de apoio, que auxiliam a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, com aqueles vinculados à atividade fim da empresa, como as áreas médicas da rede própria e credenciada. Essa observação vai ao encontro do que foi definido como burocracia profissional por Mintzberg (1995), ao tratar das configurações organizacionais. Os agentes do núcleo operacional tem a autonomia de seu trabalho e buscam o controle sobre as decisões administrativas que os afetam. Mesmo quando as atividades tiveram seu envolvimento nas decisões, eles as cumprem conforme acharem necessário a partir de suas orientações pessoais e profissionais.

O cerimonialismo está presente também na prática daqueles que desejam cumprir o que foi estabelecido e se preocupam com a consolidação do trabalho, mas que, devido às intensas demandas das atividades, não chegam a consolidá-lo. Nesse sentido, o cerimonialismo no PSA é decorrente da ineficácia do planejamento, pois direcionar a ação organizacional em sentidos diferentes é esparsar os esforços da empresa e, em consequência, não alcançar as expectativas estabelecidas inicialmente.

A ineficácia na prática de planejamento do PSA existe apesar de todo investimento da empresa para seu desenvolvimento. Muitas das designações do planejamento não são viáveis na prática, por não contemplarem os diferentes aspectos envolvidos em sua execução. Esses problemas que circundam o planejamento formal no PSA são decorrentes de seu processo de desenvolvimento e adequação ao contexto organizacional, tendo em vista ter sido uma metodologia adquirida de uma consultoria, que com o tempo tem sido ajustada à prática cotidiana da empresa.

O planejamento formal, objeto de análise do estudo, nasceu no meio acadêmico; no entanto, traz consigo uma lógica pragmática e consequentemente é bem visto e amplamente aceito no meio empresarial. Ele representa a existência de práticas organizacionais orientadas nos padrões difundidos pela academia.

Essa constatação evidencia o pragmatismo e utilitarismo na sociedade moderna, pois os conhecimentos que representam soluções sistemáticas que funcionam são aqueles facilmente adotados pelas organizações.

Para atender a essa demanda organizacional, muitas das pesquisas no campo da administração estratégica são direcionadas às necessidades instrumentais das empresas, ou seja, “é mantida a supersimplificação de conceitos e a predominância da perspectiva racional-instrumental no âmbito acadêmico” (MACHADO-DA-SILVA, 2004; BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003). Em consequência, predomina a concepção restrita do campo de conhecimento e aplicação na administração estratégica (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

O conhecimento produzido na academia é estruturante da prática organizacional e ao mesmo tempo estruturado por ela. A prática organizacional é estruturada pelo conhecimento acadêmico e ao mesmo tempo estruturante deste (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

O PSA iniciou o processo de intensas mudanças na empresa a partir de orientações originadas no âmbito acadêmico. Esses direcionamentos partiram de profissionais treinados em escolas de negócio e de consultorias, como a FDG, que tem sua origem na academia.

A construção do conhecimento acadêmico também é pautada na prática organizacional como, por exemplo, neste estudo. A prática organizacional é também estruturante da academia. No entanto, quando essa prática orienta exclusivamente a construção de conhecimento pragmático na academia, prevalecerão restritos os limites nos âmbitos acadêmicos e práticos.

Considerar que os conhecimentos são construídos de formas diferentes é entender que o estudo da realidade pode partir em diferentes direções. A busca organizacional por conhecimentos acadêmicos que funcionem vai ao encontro de direcionamentos teóricos que atendem a essas expectativas. O conhecimento produzido na academia no âmbito pragmático está correlacionado à lógica da prática organizacional. Por este motivo, é amplamente encontrado nela. Os agentes institucionais que atuam na conversação entre esses dois mundos, têm a função de facilitar ainda mais a aplicação desses conhecimentos.

Essa discussão também chama a atenção para os conhecimentos acadêmicos que não refletem o pragmatismo buscado pelas empresas. Qual o vínculo desses conhecimentos com a prática organizacional?

Ao considerar que a perspectiva pragmática no âmbito acadêmico e organizacional limita o entendimento da realidade, entende-se que os conhecimentos com pressupostos diferentes desses contemplam a realidade com explicações mais abrangentes e profundas. O vínculo dessa dimensão da academia com a prática organizacional é analítico, pois ao considerar as organizações arenas sociais complexas, pesquisadores voltam esforços para entendê-las e explicá-las. Sendo assim a prática organizacional continuaria estruturante dos conhecimentos acadêmicos, mas, quanto a essas perspectivas no âmbito acadêmico, é possível considerá-las estruturantes da prática nas organizações? Fica essa questão de pesquisa para orientar estudos futuros.

Ao atentar para a relação entre academia e organizações, é possível concordar que as organizações e a academia são estruturadas e estruturantes, simultaneamente (MACHADO-SILVA e VIZEU, 2007). Porém nem todas as esferas do mundo acadêmico estão vinculadas à prática organizacional, assim como, nem todas as esferas da prática organizacional têm vínculo com a academia.

Para as esferas da academia que contemplam a produção do conhecimento que as organizações procuram, o fascínio pelo estrangeiro contido no ensino e pesquisa em Administração no Brasil, é mais um agravante no distanciamento entre teoria e prática (CALDAS, 1999; CALDAS e WOOD Jr., 1999; SERVA, 1992)

O distanciamento entre teoria e prática também pode ser influenciado pela incorporação de metodologias comercializadas por empresas de consultoria, ou ensinadas nas escolas de negócios, sem a atenção necessária da organização voltada ao ajuste dessas metodologias aos significados e valores da organização. No PSA o “tempero” cultural da organização tem moldado as metodologias adotadas, esse processo é reforçado pela aprendizagem e amadurecimento da empresa.

O conhecimento acadêmico que chega à prática das organizações é conduzido por agentes que intermedeiam essa relação. A análise do PSA apontou para os profissionais e para as consultorias. Os cursos de especialização se demonstraram muito importantes na difusão dos conhecimentos em Administração para as empresas, seja atualizando profissionais formados em Administração, seja capacitando profissionais de outras áreas. Esses cursos demonstraram ser o menor caminho entre os profissionais atuantes no mercado e o conhecimento acadêmico em Administração. Os consultores e empresas de consultoria também foram significativos no processo de tradução e difusão dos conhecimentos acadêmicos, no caso do PSA.

A partir desse estudo de caso foi possível identificar alguns agentes institucionais significativos no processo de difusão do conhecimento acadêmico; no entanto faz-se necessário conhecer melhor quem são. Assim, sugere-se como proposta de estudo verificar os difusores do conhecimento acadêmico para a prática organizacional brasileira, considerando para isso empresas de diferentes portes e segmentos.

Os agentes institucionais, empresas de consultorias, consultores, profissionais, gurus, influenciam também no surgimento de modismos de gestão. Algumas tendências iniciam timidamente no meio empresarial ou acadêmico. Com o tempo, a aceitação por empresas tomadas por referência e o reforço dos agentes institucionais faz com que elas ganhem ampla aceitação e passem a compor um padrão normativo de comportamento.

Esses modismos são acompanhados por uma grande quantidade de empresas e, conseqüentemente, diferentes comportamentos podem ser identificados. Há empresas que seguem o modismo e o levam a sério, outras que o seguem sem a preocupação de cumpri-los. Em decorrência, diferentes resultados são alcançados, mas nem todos são bem sucedidos. O planejamento formal já foi um modismo gerencial e com o tempo tornou-se uma instituição.

O interesse pelo debate sobre modismos no âmbito organizacional é decorrente da análise da trajetória do planejamento formal, ele remete à discussão sobre isomorfismo normativo e direciona para o desenvolvimento de pesquisas que os analisem no contexto das organizações brasileiras. Sugere-se, então, a análise de como surgem essas tendências no meio

organizacional e quem são seus principais difusores. Os agentes institucionais que atuam na intermediação entre o mundo acadêmico e organizacional, podem ser também os grandes responsáveis pelo surgimento e disseminação dessas tendências nas organizações.

A partir das discussões proporcionadas pelo estudo, sugerem-se ainda como proposições para investigações futuras outros estudos de caso que possibilitem a verificação da ocorrência do cerimonialismo em organizações do setor de saúde suplementar brasileiro. Isto pode ser feito tendo em vista que as características de o contexto nacional serem semelhantes. Também podem ser estudadas organizações de outros segmentos, de natureza privada ou pública.

A análise do setor de saúde suplementar instigou a curiosidade e propõe-se como direcionamento para investigações futuras verificar como as outras operadoras de planos de saúde reagiram às pressões institucionais ocorridas no final da década de 1990.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; HOETKER, G. A Faustian bargain? The growth of management and its relationship with related disciplines. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 1304-1322, 2007.

AMABILE, T. M.; PATTERSON, C.; MULLER, J.; WOJCIK, T.; ODOMIROK, P. W.; MARSH, M.; KRAMER, S. J. Academic-practitioner collaboration in management research: a case of cross-profession collaboration. **Academy of Management Journal**, v. 44, 418-431, 2001.

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em:
<<http://www.ans.gov.br/portav4/site/home/default.asp>> Acessado em fevereiro de 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTUNEK, J. M. Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: toward a relational scholarship of integration. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1323-1333, 2007.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (eds.). **Pesquisa qualitativa com texto**, imagem e som: um manual prático. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, E. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.4, p.48-62, 2003.

BOLAND, R. J.; SINGH, J.; SALIPANTE, P.; ARAM, J.; FAY, S. Y.; KANAWATTANACHAI, P. Knowledge representations and knowledge transfer. **Academy of Management Journal**, v. 44, 393-417, 2001.

BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, p. 31-51, 2002.

CALDAS, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Cerimonial behavior in organizational intervention: the case of ISO 9000 diffusion in Brazil. **EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 24, Salvador: ANPAD, 2002.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, E. B.; CECÍLIO, L. C. de O. A regulamentação do setor de saúde suplementar no Brasil: a reconstrução de uma história de disputas. *Caderno de Saúde Pública*, v. 23, n. 9, 2007, p. 2167-2177.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

COLQUITT, J. A.; ZAPATA-PHELAN, C. P. Trends in theory building and theory testing: a five decade study of the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 50, 2007, p. 1281-1303.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, 199-222, 2007.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: **The Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de Organizações?. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCONI CAMPOS, V. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M.; CARVALHO, C. A. (Org.).

Organizações, instituições e poder no Brasil. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 47-66.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (eds.). **Pesquisa qualitativa com texto**, imagem e som: um manual prático. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HAMBRICK, D. C. The field of management's devotion to theory: too much of a good thing? **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 6, 2007, p. 1346-1352.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, 1977.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, 1980, p.1145-1179.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**, v. 5, n.11, 1998, p. 77-104.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, Out./Dez., 2007, p. 89-100.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: 17º ENANPAD (1993: Salvador). Anais..., Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, 1. Edição Especial, 2005, p. 09-39.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA. Respostas Estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. **Organizações e Sociedade**, v.10. n.28. p.63-77, set/dez.2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: estratégia e organizações: conversação necessária. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, 3 v, p. 251-256.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977, p. 340-363.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHRMAN, Susan A.; GIBSON, Cristina B.; MOHRMAN Jr., Allan M. Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, 2001, p. 357-375.

OFFERMANN, L. R.; SPIROS, R. K. The science and practice of team development: improving the link. **Academy of Management Journal**, v. 44, 2001, p. 376-392.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, 1991, p. 145-179.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, n. 13, v. 4, 1992, p. 563-588.

PETIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p. 3-30.

PFEFFER, J. A modest proposal: how we might change the process and product of managerial research. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 6, 2007, p. 1334-1345.

RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M.; DAFT, R. L. Across the great divide: knowledge creation and transfer between practioners and academics. **Academy of Management Journal**, 2001, v. 44, n. 2, p. 340-355.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. California: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, 2008a, p. 219-238.

SCOTT, W. Richard. The Adolescence of institutional theory. **Aministrative Science Quarterly**. V. 32, n. 04, p. 493-511, 1987.

SEBRAE-PR. Critérios para classificação do porte das empresas. Disponível em:
http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2004/BUSCA_TEXTO?dad=portal&p_macro_tema=32&p_tema=161&p_texto_id=2854
 Acessado em maio de 2008.

SERVA, M. Importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 4, 1992.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.

SPENCER, J. W. How relevant is university-based scientific research to private high-technology firms? A United States-Japan comparison. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, 2001, p. 423-440.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, 1995.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983, p. 22-39.

TOWNLEY, B. The role of competing rationalities in institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, 2002, p. 163-179.

TSUI, A. From homogenization to pluralism: international management research in the academy and beyond. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, 2007, p. 1353-1364.

VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, 2006, p. 802-821.

VILARINHO, P. F. **A formação do campo da saúde suplementar no Brasil**. (Dissertação de Mestrado) – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas (FGV). 2003

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, v.3, p. 229-250.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. Proceedings Academy of Management, Denver, 2002a.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Manage Management Review**, v.1, n.1, 2004.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, out/dez, 1998, p.6-17.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE I: Roteiro Semiestruturado de Entrevista – Levantamento Contextual Inicial

- Como era a organização (o trabalho, desenvolvimento de processos, controle de resultados) antes da adoção do planejamento formal?
- O que foi formalmente instituído a partir do planejamento?
- Quem indicou o que seria mais adequado a fazer no processo de formalização do planejamento na organização?
 - Algum consultor, empresa de consultoria?
- Como a organização expõe os benefícios, resultados alcançados, com a formalização do planejamento para o público interno e externo?
- Quanto, em recursos, a organização investiu/investe (financeiros, pessoal, tempo) na adoção e manutenção dessa prática?
 - Foi estabelecido algum índice de retorno econômico ou algum outro benefício organizacional, em recompensa pela adoção dessa prática?

APÊNDICE II: Roteiro Semiestruturado de Entrevistas – Nível estratégico

- 1) Como funcionava a organização (o trabalho, desenvolvimento de processos, controle de resultados) antes da adoção do planejamento formal?
- 2) O que foi formalmente instituído a partir do planejamento? O que mudou?
- 3) Quais as motivações para a adoção do planejamento formal em 1999?
 - a. Quando começou o interesse pelo planejamento formal?
 - i. Quais foram as principais fontes de influência que impulsionaram a organização em direção sua adoção?
- 4) Quem indicou o que seria mais adequado a fazer na implantação do planejamento organizacional?
 - a. Algum consultor, empresa de consultoria?
 - b. Qual a importância deles durante esse processo?
- 5) De que modo a organização buscou/busca o envolvimento daqueles que participam das atividades do planejamento no dia-a-dia?
 - a. Houve resistência à implantação da prática?
 - i. De onde elas vieram?
 - ii. Como esse empecilho à prática foi resolvido?
- 6) Qual o estilo, em termos de participação gerencial, a prática do planejamento formal é conduzida?
- 7) Como Profissional:
 - a. Quais as fontes de referência consultadas para a obtenção dos conhecimentos utilizados em sua prática gerencial?
- 8) Como o senhor (a) concebe a organização sem o planejamento formal?
- 9) A organização coloca em prática tudo o que é proposto no planejamento?
- 10) Foi estabelecido algum índice de retorno econômico ou algum outro benefício organizacional, em recompensa pela adoção dessa prática?
- 11) Como seu setor e a organização, como um todo, expõem os resultados alcançados com o aperfeiçoamento da gestão da empresa para os colaboradores internos? Para os Clientes? Para as empresas do setor?

APÊNDICE III: Roteiro Semiestruturado de Entrevistas – Nível tático

- 1) Como funciona a divisão do trabalho em relação à prática do planejamento?
- 2) Quais as etapas e demais processos que envolvem o planejamento formal?
- 3) O senhor (a) considera que a prática do plano formal nesta organização é participativa?
- 4) Como acontece o acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento?
- 5) Como o senhor (a) percebe a prática de planejamento formal?
 - a. Qual a importância?
 - b. Qual a influência em seu trabalho? Há fatores positivos e/ou negativos?
- 6) O plano formal no dia-a-dia:
 - a. Dentre as tarefas estabelecidas, quais as que apresentam maior dificuldade de serem seguidas conforme determinado? Ou seja, tudo o que foi estabelecido no plano consegue ser seguido ao “pé da letra”?
 - b. A intensidade de trabalho aumenta quando está na época de apresentar os resultados? Como funciona a dinâmica de trabalho voltada ao plano cotidianamente?
 - c. A coerção (cobrança) pelas tarefas vindas do planejamento é intensa?
 - d. Se não houvesse cobrança pelo cumprimento do planejamento, mesmo assim você o utilizaria?
 - e. Dentre as tarefas executadas no plano, quais consideram dispensáveis, quais consideram fundamentais?
- 7) Qual sua percepção em relação aos resultados alcançados com o plano formal?
- 8) Como a organização expõe os benefícios, resultados alcançados, com o desenvolvimento do planejamento?

APÊNDICE IV: Roteiro Semiestruturado de Entrevista – Consultor

No que se refere ao período trabalhado no Plano de Saúde Alpha:

- Como o senhor caracteriza o momento da empresa (em 1999), no que se refere à decisão de adoção do Planejamento Formal e a ISO 9000?
- O senhor conseguiria apontar o porquê de a empresa ter selecionado a FDG para conduzir esse processo de aperfeiçoamento de gestão em sua fase inicial?
- Como se comportavam os gestores e a empresa, de modo geral, com as mudanças gerenciais e com o planejamento formal?

APÊNDICE V: Diário de Campo das Entrevistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NOTAS DE CAMPO

___ / ___ / ___

ENTREVISTADO:

HORA INÍCIO:

HORA TÉRMINO:

AMBIENTE

IMPRESSÕES

INTERRUPÇÕES

OUTRAS OBSERVAÇÕES

ANEXOS

ANEXO I: Carta Encaminhada ao PSA pela Coordenação do CEPPAD

Prezado (a) Senhor (a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD, gostaria de contar com sua participação em uma pesquisa sobre a Prática de Planejamento Formal em Organizações Empresariais, a ser desenvolvida pela mestrandia **DEBORAH KELLY NASCIMENTO PESSOA**, sob a orientação do Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

Assim sendo, vimos solicitar por meio de Vossa Senhoria respaldo para o desenvolvimento desta pesquisa, mediante a autorização para análise de documentos e realização de entrevistas, a fim de levantar os dados necessários para a realização desta dissertação de mestrado.

É importante ressaltar que todos os dados terão uso exclusivamente acadêmico, sendo analisados de forma global, sem a preocupação da identificação do respondente. O CEPPAD se compromete, ainda, a lhe enviar os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Agradecendo antecipadamente a gentileza, colocamo-nos à disposição de Vossa Senhoria para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
Coordenador do CEPPAD/UFPR

ANEXO II: Convite Encaminhado aos Gestores para Agendamento das Entrevistas



Prezada [REDACTED];

A Universidade Corporativa [REDACTED] está apoiando a realização de um projeto de pesquisa sobre "Planejamento Estratégico". Este projeto é de uma aluna de Mestrado da UFPR e utiliza dados da [REDACTED]

Para a pesquisa, esta aluna fará algumas entrevistas com gestores da empresa e você é um dos selecionados.

Caso aceite participar, serão necessários aproximadamente 40 minutos da sua agenda. Por favor, confirme sua participação comigo, no ramal 3022.

Atenciosamente,

[REDACTED]
Superintendência de Pessoas e Processos de Gestão

Dados do projeto de pesquisa:

Aluna: Deborah Nascimento Pessoa

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado da Silva

Sector de Ciências Sociais Aplicadas – Mestrado em Administração
UFPR – Universidade Federal do Paraná

